



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

BRENDA DE ALMEIDA DUARTE FRANCO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO SELEÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA
DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NA POLÍCIA PENAL DO ESTADO
DE GOIÁS**

GOIÂNIA – GO

2025



BRENDA DE ALMEIDA DUARTE FRANCO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO SELEÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NA POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do Prof. Me. Danilo Fabiano Carvalho e Oliveira.

GOIÂNIA – GO

2025

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO SELEÇÃO
ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA
DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NA POLÍCIA PENAL DO ESTADO
DE GOIÁS**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC SELECTION TOOL: A PROPOSAL
FOR STRUCTURING THE MANAGEMENT MODEL IN THE PENAL POLICE OF
THE STATE OF GOIÁS**

Brenda de Almeida Duarte Franco ^{1*}
Danilo Fabiano Carvalho e Oliveira ^{2**}

Resumo: Este estudo analisa os critérios estratégicos e operacionais para a seleção de gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás, com base nos fundamentos da inteligência emocional e da gestão pública. Utiliza-se uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, integrando análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. A metodologia fundamenta-se na triangulação de dados para assegurar a validade dos achados. Os resultados esperados incluem a proposição de diretrizes para a escolha de lideranças mais capacitadas e emocionalmente equilibradas, contribuindo para uma gestão penitenciária mais eficiente, ética e humanizada. Espera-se também fomentar a construção de políticas públicas baseadas em critérios técnicos e emocionais, promovendo a valorização das lideranças no sistema prisional. Este trabalho oferece subsídios para a formulação de programas de capacitação e avaliação de gestores, além de fortalecer o debate acadêmico sobre segurança pública e inteligência emocional.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Gestão prisional; Polícia Penal; Governança institucional.

Abstract: This study analyzes the strategic and operational criteria for selecting managers of the Penal Police of the State of Goiás, based on the principles of emotional intelligence and public administration. A qualitative approach with an exploratory and descriptive character is used, integrating document analysis, bibliographic research, and semi-structured interviews. The methodology is based on data triangulation to ensure the validity of the findings. The expected results include the proposal of guidelines for selecting more qualified and emotionally balanced leaders, contributing to more efficient, ethical, and humane prison management. It is also expected to foster the development of public policies based on technical and emotional criteria, promoting the appreciation of leadership in the prison system. This work provides support for the formulation of training and evaluation programs for managers and strengthens the academic debate on public security and emotional intelligence.

^{1*} Especialista em Segurança Pública, com ênfase em Gestão da Segurança da Informação. Policial Penal do Estado de Goiás. Especializanda em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG) – brenda.franco@goias.gov.br

^{2**} Professor titular da Disciplina Gestão Pública Contemporânea no curso de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) coordenado pela SSP/GO. Mestre em Mestrado em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil - Instituto de Ciência e Educação de São Paulo (2017). Delegado da Polícia Civil do Estado de Goiás

Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Prison management; Penal Police; Public governance.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da administração penitenciária no Brasil impõe desafios significativos à estrutura organizacional e às práticas de gestão nas instituições de segurança pública. A Polícia Penal, cuja transformação origina-se da Emenda Constitucional nº 104/2019, e consolidou-se através da Lei Estadual nº 21.157/2021, enquanto órgão responsável pela execução da pena privativa de liberdade, desempenha um papel fundamental na segurança pública e na garantia dos direitos humanos no contexto prisional. Com o agravamento das crises nos sistemas de justiça e segurança, torna-se ainda mais necessário investir em estratégias que assegurem a estabilidade institucional e a eficácia dos serviços prestados à sociedade.

Diante desse panorama, a escolha de gestores capacitados e emocionalmente preparados é essencial para assegurar o bom funcionamento das unidades prisionais e a efetividade das políticas públicas voltadas à ressocialização, à disciplina e ao controle institucional. A atuação de líderes que dominem não apenas os aspectos técnicos da administração prisional, mas também possuam habilidades interpessoais e de inteligência emocional, é determinante para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, resilientes e justos.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a aplicabilidade da inteligência emocional como critério estratégico para a seleção e o desenvolvimento de lideranças na Polícia Penal do Estado de Goiás. Como objetivos específicos, propõe-se: mapear os critérios atualmente utilizados para a nomeação de gestores na instituição; identificar os fundamentos teóricos da inteligência emocional relevantes à gestão pública; propor parâmetros de avaliação emocional aplicáveis à realidade penitenciária; e avaliar os possíveis impactos da adoção desses critérios sobre o desempenho das lideranças e o clima organizacional.

Justifica-se, portanto, a necessidade de investigar de que modo a inteligência emocional pode ser incorporada de forma sistemática ao processo de estruturação e seleção de cargos de liderança na Polícia Penal do Estado de Goiás. A relevância científica do estudo reside na

contribuição para o campo da gestão pública e da psicologia organizacional aplicada à segurança institucional. Do ponto de vista social e institucional, a pesquisa visa fortalecer a cultura organizacional, aprimorar o desempenho das equipes e fomentar ambientes laborais mais saudáveis, éticos e eficientes.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de inteligência emocional, liderança estratégica e gestão prisional. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada, com enfoque qualitativo e descritivo. Posteriormente, discutem-se os resultados obtidos com base na análise documental e bibliográfica. Por fim, são apresentadas as conclusões, com sugestões para futuras ações institucionais e estudos na área.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A complexidade crescente da administração pública, especialmente no âmbito da segurança institucional, demanda lideranças capazes de equilibrar competências técnicas e emocionais. Nesse contexto, a inteligência emocional, a gestão pública contemporânea e a segurança pública se entrelaçam como pilares fundamentais para a efetividade da administração penitenciária.

2.1 Conceito de Inteligência Emocional

A noção de inteligência emocional (IE) ganhou destaque com os trabalhos de Goleman (1995), que a definiu como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Essa competência é vista como elemento-chave no exercício da liderança, sobretudo em ambientes de alta pressão, como o sistema prisional. Segundo Goleman (1998), líderes emocionalmente inteligentes demonstram maior habilidade em lidar com conflitos, promover o engajamento organizacional e tomar decisões mais éticas e equilibradas.

No contexto da gestão pública, a inteligência emocional torna-se ainda mais relevante por influenciar diretamente o clima organizacional, a cooperação entre equipes e a capacidade de resiliência frente aos desafios institucionais (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2000). A ausência dessa competência pode resultar em ambientes hostis, com altos índices de rotatividade, conflitos interpessoais e queda na qualidade dos serviços públicos.

2.2 Inteligência Emocional na Gestão Pública

Na esfera da gestão pública, a IE tem ganhado destaque como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões e a condução de equipes. Leite, Silva e Pontes (2019) argumentam que a IE permite aos gestores públicos lidar com as complexidades e pressões do serviço público, promovendo decisões mais equilibradas e eficazes.

Além disso, a IE contribui para a melhoria do clima organizacional, aumento da motivação dos servidores e fortalecimento da confiança nas instituições públicas. A capacidade de compreender e gerenciar emoções é particularmente relevante em contextos de alta pressão e constante mudança, características comuns na administração pública.

2.3 Segurança Pública e o Papel da Polícia Penal

A segurança pública é direito fundamental e dever do Estado, conforme estabelece o artigo 144 da Constituição Federal. No cenário contemporâneo, esse direito ultrapassa a dimensão repressiva e passa a incorporar práticas preventivas e integradas, envolvendo diferentes instituições e políticas públicas (MINAYO, 2006). A Polícia Penal, instituída pela Emenda Constitucional n.º 104/2019, passa a exercer papel estratégico na engrenagem da segurança, atuando na custódia e ressocialização de apenados e contribuindo para a contenção do crime organizado dentro e fora das unidades prisionais.

Nesse sentido, a atuação da Polícia Penal do Estado de Goiás exige gestores capacitados a liderar equipes em ambientes de vulnerabilidade emocional, pressão constante e conflitos latentes. A ausência de critérios técnicos e emocionais na seleção de lideranças pode comprometer a segurança institucional, a disciplina interna e a efetividade das políticas de reintegração social (SILVA; OLIVEIRA, 2021). Por isso, a integração entre inteligência emocional e gestão pública torna-se um eixo fundamental para o fortalecimento das instituições de segurança e da governança democrática.

2.4 Iniciativas da Polícia Penal do Estado de Goiás

A Polícia Penal do Estado de Goiás tem reconhecido a importância da IE na formação de seus líderes. A Portaria nº 40, de 22 de janeiro de 2025, estabelece a promoção de cursos e workshops sobre gestão de estresse e IE, visando ao desenvolvimento de competências socioemocionais entre os servidores. Além disso, o Calendário Acadêmico Anual da Segurança

Pública de Goiás de 2024 inclui cursos presenciais de IE em diversas regionais, demonstrando o compromisso institucional com a capacitação emocional dos policiais penais.

Essas iniciativas refletem uma tendência crescente de valorização das competências emocionais na gestão prisional, alinhando-se às demandas contemporâneas por lideranças mais empáticas, resilientes e eficazes.

2.5 Inteligência Emocional e a Polícia Penal do Estado de Goiás

A Polícia Penal do Estado de Goiás, instituída pela Lei Estadual nº 21.157/2021, tem como atribuições a segurança e a administração do sistema prisional. A Portaria nº 730/2024 da Diretoria-

Geral de Polícia Penal estabelece critérios para promoção funcional, baseando-se em fatores como tempo de serviço, frequência e cursos operacionais.

No entanto, observa-se que tais critérios não contemplam diretamente as competências emocionais dos servidores. Diante dos desafios enfrentados no ambiente prisional, como a gestão de conflitos, situações de crise e a necessidade de liderança eficaz, a inclusão da IE como critério de avaliação e promoção pode contribuir significativamente para a melhoria da gestão e do ambiente de trabalho na instituição.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, com delineamento exploratório e descritivo, buscando analisar os critérios estratégicos e operacionais para a seleção de gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás. Tal escolha se justifica pela

necessidade de compreender fenômenos sociais complexos e multifatoriais, sobretudo os relacionados à liderança institucional em contextos de elevada tensão, como o sistema penitenciário.

De acordo com Minayo (2022), a pesquisa qualitativa permite captar a profundidade das interações humanas, das práticas institucionais e das subjetividades envolvidas na dinâmica organizacional, sendo apropriada para estudos que envolvem dimensões emocionais, comportamentais e culturais. Assim, a investigação baseia-se na premissa de que a liderança na administração penitenciária exige competências que vão além do conhecimento técnico, envolvendo habilidades socioemocionais que influenciam diretamente a gestão de pessoas e a efetividade institucional.

O estudo também se caracteriza por seu caráter interdisciplinar, ao integrar referenciais teóricos oriundos da administração pública, da psicologia organizacional e da segurança institucional. A interdisciplinaridade, conforme Japiassu (2006), é essencial para a compreensão de objetos de estudo que transcendem os limites de uma única área do saber, como é o caso da liderança penitenciária, que envolve aspectos jurídicos, emocionais e administrativos.

Os procedimentos metodológicos adotados envolvem a análise documental e a pesquisa bibliográfica. A análise documental será realizada com base em normativas internas da Polícia Penal do Estado de Goiás, legislações pertinentes, portarias, resoluções e manuais institucionais que regulamentam os processos de escolha e capacitação de gestores penitenciários. Já a pesquisa bibliográfica será fundamentada em obras clássicas e contemporâneas que abordam os temas de inteligência emocional (GOLEMAN, 2001), gestão pública estratégica (CHIAVENATO, 2014) e liderança organizacional (BERGAMINI, 2009), bem como artigos científicos e produções acadêmicas indexadas em bases confiáveis, como Scielo, Google Acadêmico e periódicos da área de administração e segurança pública.

A análise dos dados ocorrerá por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016), a qual possibilita a categorização e interpretação sistemática das informações extraídas das fontes documentais e bibliográficas. Essa técnica visa identificar padrões,

recorrências e significados nos discursos e normas analisadas, permitindo uma compreensão crítica e fundamentada das práticas institucionais vigentes e das lacunas existentes no processo de seleção de lideranças.

A eleição da inteligência emocional (IE) como elemento estruturante deste estudo decorre da necessidade premente de reconfiguração dos paradigmas tradicionais de liderança no âmbito da administração penitenciária, especialmente no contexto da Polícia Penal do Estado de Goiás. A crescente complexificação das dinâmicas institucionais do sistema prisional brasileiro impõe exigências que transcendem o domínio técnico-operacional e desafiam modelos hierárquicos historicamente cristalizados. Tais exigências requisitam, cada vez mais, o desenvolvimento e a valorização de competências de ordem socioemocional, tais como a mediação eficaz de conflitos, a regulação emocional diante de crises recorrentes, a empatia no trato com subordinados e custodiados, a escuta ativa como ferramenta de gestão participativa e a comunicação assertiva como instrumento de coesão institucional.

A análise crítica dos mecanismos atualmente vigentes para a designação de cargos de chefia na Polícia Penal revela um modelo decisório ancorado predominantemente em critérios formais e subjetivos tradicionais, como o tempo de serviço acumulado, o mérito operacional aferido por meio de atuações pretéritas e, por vezes, vínculos de confiança pessoal. Embora tais parâmetros detenham validade administrativa em alguma medida, sua centralidade no processo decisório negligência aspectos psicossociais imprescindíveis à liderança contemporânea, sobretudo em ambientes onde o fator humano exerce influência decisiva sobre a ordem, a disciplina e a eficiência institucional. Essa lacuna contribui de maneira substancial para o agravamento de problemas estruturais latentes, como a deterioração progressiva do clima organizacional, o aumento de afastamentos por adoecimento psíquico e emocional, a precarização da mediação de tensões internas, a pulverização da autoridade legítima e a conseqüente baixa coesão das equipes, todos com impactos diretos sobre a eficácia operacional e a legitimidade social da instituição.

Diante desse panorama, justifica-se a urgência de incorporar, de forma sistemática e criteriosa, a inteligência emocional como critério técnico-científico aos processos de seleção e promoção de gestores penitenciários. Trata-se de um reposicionamento estratégico que visa não apenas à modernização da gestão pública, mas à reconstrução de uma cultura organizacional mais

resiliente, ética, participativa e orientada ao bem coletivo. Essa iniciativa encontra respaldo em abordagens interdisciplinares que integram contribuições da psicologia organizacional, da neurociência, da sociologia das organizações e da teoria crítica da administração pública.

No plano prático, a inserção da IE como componente decisório e critério de aptidão à liderança institucional tem o potencial de qualificar o processo de tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. A consequência esperada é a emergência de lideranças mais sensíveis ao contexto, dotadas de maior capacidade de negociação, mediação e engajamento de equipes, e com maior habilidade para gerenciar recursos humanos sob pressão. Espera-se também a melhoria expressiva do clima organizacional, a mitigação de conflitos interpessoais, o fortalecimento da resiliência institucional diante de situações adversas, e a consolidação de práticas comunicacionais mais éticas e efetivas. Lideranças emocionalmente competentes tendem a promover ambientes de trabalho mais estáveis, colaborativos e orientados à corresponsabilidade, impactando positivamente a produtividade, a transparência e a moral institucional.

No plano teórico-metodológico, a presente proposta contribui para o aprofundamento de um campo de estudos ainda em desenvolvimento na realidade brasileira: a interseção entre inteligência emocional, gestão penitenciária e governança pública. A originalidade da pesquisa reside na proposição de um novo eixo estruturante para os critérios de seleção de lideranças, pautado em evidências científicas, rigor metodológico e na valorização das competências humanas em sua integralidade. A carência de investigações empíricas sobre a aplicação da IE em contextos penitenciários reforça não apenas a pertinência da proposta, mas também seu potencial contribuição para a formulação de políticas públicas mais eficientes, inclusivas e sustentáveis.

Em última instância, a realização desta investigação justifica-se por seu duplo potencial transformador. No âmbito prático, por contribuir para o aprimoramento das estruturas de governança da Polícia Penal do Estado de Goiás, promovendo uma cultura institucional mais coerente com os desafios contemporâneos da gestão pública. No âmbito teórico, por inserir no debate acadêmico uma perspectiva inovadora e crítica sobre a seleção de lideranças, rompendo com lógicas hierárquicas tradicionais e propondo novos horizontes normativos e operacionais para a administração penitenciária. 5 DISCUSSÃO TEÓRICA

A inteligência emocional, enquanto constructo psicológico, consolidou-se na literatura a partir das formulações inaugurais de Peter Salovey e John Mayer (1990), posteriormente expandidas e popularizadas por Daniel Goleman (1995), que a definiu como a capacidade de reconhecer, compreender, gerenciar e utilizar as emoções de maneira adaptativa em contextos e interpessoais. Goleman (1995) propôs uma tipologia composta por cinco domínios interdependentes: autoconhecimento emocional, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais que constituem a base para o desenvolvimento de lideranças eficazes no setor público contemporâneo.

No âmbito da administração penitenciária, marcada por rotinas de alto estresse, conflitos recorrentes e complexas dinâmicas de poder, a liderança emocionalmente inteligente se configura como um fator de diferenciação estratégica. A rigidez normativa e o tradicionalismo hierárquico, embora necessários em determinadas instâncias operacionais, tornam-se limitantes quando confrontados com a necessidade de decisões ágeis, sensíveis e fundamentadas em princípios éticos e humanitários. A proposição de critérios de ascensão funcional que incorporem indicadores de IE representa, portanto, uma inflexão paradigmática rumo à democratização das estruturas de poder e à valorização das subjetividades institucionais.

Ao propor a incorporação da IE como critério estruturante na seleção de gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás, esta pesquisa se insere em um esforço epistemológico de expansão do conceito para territórios institucionais negligenciados. Além disso, articula-se aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), não apenas para reforçar sua orientação para resultados, responsabilização e eficiência, mas também para aprofundar sua dimensão humana, ética e relacional.

Sob o prisma da Psicologia Organizacional, a IE está fortemente associada à promoção da saúde mental no trabalho, à melhoria do clima organizacional e à redução de indicadores de adoecimento psíquico, como burnout e estresse crônico. Gestores emocionalmente inteligentes são capazes de implementar políticas internas de cuidado, escuta e reconhecimento, que resultam em maior engajamento das equipes, menor rotatividade e maior eficiência administrativa. Tais práticas contribuem não apenas para a saúde ocupacional dos servidores, mas também para a legitimidade institucional perante os demais atores do sistema de justiça e da sociedade civil.

A discussão proposta ganha densidade adicional ao se considerar o papel estratégico da Polícia Penal na engrenagem do sistema penal e na garantia dos direitos fundamentais das pessoas privadas de liberdade. Enquanto instituição estatal com atuação na linha de frente do encarceramento, a Polícia Penal possui responsabilidades que extrapolam a mera contenção e vigilância, envolvendo também aspectos de reintegração social, gestão de conflitos e articulação com outras esferas do sistema de justiça criminal.

A consolidação da IE como eixo normativo e operacional da política de gestão na Polícia Penal implica a construção de instrumentos de avaliação psicossocial, programas de capacitação contínua, dispositivos de formação interpessoal e práticas institucionais que incorporem a subjetividade como dimensão estratégica da liderança. Trata-se de um movimento de refundação institucional que almeja reconfigurar os modos de ser, fazer e decidir no interior das estruturas penitenciárias.

Do ponto de vista ético, a pesquisa respeita os princípios estabelecidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, não envolvendo seres humanos diretamente. No entanto, reafirma-se o compromisso com a integridade científica, a transparência na análise dos dados e a confiabilidade das fontes utilizadas, assegurando a validade e a relevância dos achados.

A carência de investigações empíricas sobre a aplicação da IE em contextos penitenciários reforça não apenas a pertinência da proposta, mas também seu potencial contribuição para a formulação de políticas públicas mais eficientes, inclusivas e sustentáveis. Em última instância, a realização desta investigação justifica-se por seu duplo potencial transformador. No âmbito prático, por contribuir para o aprimoramento das estruturas de governança da Polícia Penal do Estado de Goiás, promovendo uma cultura institucional mais coerente com os desafios contemporâneos da gestão pública.

A pesquisa documental incluiu a análise de legislações, portarias, relatórios institucionais e atos normativos da Polícia Penal do Estado de Goiás, com especial atenção às diretrizes estabelecidas pelas Portarias nº 227/2025, que trata da inscrição e participação de policiais penais em Curso Específico de Aperfeiçoamento Profissional, bem como da Portaria nº 740/2025, que Institui o Núcleo de Atenção ao Servidor da Polícia Penal – NASPP no âmbito da Diretoria-Geral

de Polícia Penal – DGPP. Também foram consultados documentos disponíveis nos portais oficiais da Polícia Penal e da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás.

A triangulação entre as fontes teóricas e os documentos institucionais permitiu construir uma base analítica sólida para a proposição de diretrizes que integrem a inteligência emocional aos processos de planejamento, formação e seleção de lideranças penitenciárias.

A discussão proposta ganha densidade adicional ao se considerar o papel estratégico da Polícia Penal na engrenagem do sistema penal e na garantia dos direitos fundamentais das pessoas privadas de liberdade. Enquanto instituição estatal com atuação na linha de frente do encarceramento, a Polícia Penal possui responsabilidades que extrapolam a mera contenção e vigilância, envolvendo também aspectos de reintegração social, gestão de conflitos e articulação com outras esferas do sistema de justiça criminal.

A consolidação da IE como eixo normativo e operacional da política de gestão na Polícia Penal implica a construção de instrumentos de avaliação psicossocial, programas de capacitação contínua, dispositivos de formação interpessoal e práticas institucionais que incorporem a subjetividade como dimensão estratégica da liderança. Trata-se de um movimento de refundação institucional que almeja reconfigurar os modos de ser, fazer e decidir no interior das estruturas penitenciárias.

Essa abordagem metodológica visa garantir consistência, transparência e rigor científico, possibilitando a construção de um conhecimento sólido e relevante no âmbito da segurança pública, com ênfase na gestão pública e na implementação de políticas públicas eficazes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, os resultados obtidos a partir da análise documental e do levantamento bibliográfico são apresentados, interpretados e discutidos em diálogo com os autores destacados na revisão teórica, conforme orientações da NBR 14724:2023. Embora esta pesquisa tenha caráter qualitativo e não tenha utilizado instrumentos empíricos como entrevistas ou questionários, a análise crítica dos documentos institucionais e das bases teóricas permite construir uma

interpretação aprofundada dos critérios de seleção e formação de gestores na Polícia Penal do Estado de Goiás.

A análise documental revelou que, atualmente, os processos seletivos para lideranças penitenciárias enfatizam predominantemente aspectos técnicos e jurídicos, enquanto as competências emocionais e comportamentais recebem atenção limitada (SEAP-GO, 2021). Esse achado corrobora a crítica presente na literatura que aponta para uma lacuna na valorização da inteligência emocional nas instituições de segurança pública (GOLEMAN, 1995; MOTTA, 2013).

Ao confrontar esses dados com os princípios da gestão pública moderna, que preconizam eficiência, ética e humanização na administração (BRESSER-PEREIRA, 2001; CHIAVENATO, 2005), observa-se a necessidade urgente de integrar a avaliação de habilidades socioemocionais nos processos de escolha e desenvolvimento de lideranças. Essa integração tem implicações práticas significativas para a promoção de um ambiente organizacional mais resiliente e colaborativo, favorecendo a resolução de conflitos e a melhoria do clima institucional.

A discussão também destaca que a ausência de critérios emocionais compromete a capacidade dos gestores de lidar com situações de alta pressão e complexidade, características típicas do ambiente prisional. Mayer, Salovey e Caruso (2004) enfatizam que a inteligência emocional é fundamental para a tomada de decisões equilibradas e para a manutenção do equilíbrio psicológico no exercício da liderança.

Adicionalmente, a revisão dos fundamentos constitucionais e das normas internas da Polícia Penal (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988; SEAP-GO, 2021) reforça a necessidade de alinhar os processos seletivos aos princípios de legalidade, moralidade e eficiência, de modo que a escolha dos gestores não se baseie apenas em critérios objetivos e técnicos, mas também em critérios subjetivos que considerem a ética e o equilíbrio emocional.

Portanto, a convergência entre os resultados documentais e as contribuições teóricas evidencia que a modernização da gestão penitenciária deve contemplar a formação multidimensional dos líderes, integrando conhecimentos técnicos, habilidades emocionais e

valores éticos. Esta abordagem poderá contribuir para fortalecer a segurança pública, garantindo que os gestores estejam preparados para enfrentar os desafios institucionais com maior competência e humanidade.

Em síntese, este estudo revela que a implementação de um modelo de liderança que valorize a inteligência emocional constitui um passo essencial para a evolução da Polícia Penal no Estado de Goiás, alinhando-se às melhores práticas internacionais e aos preceitos da administração pública democrática.

A análise dos dados obtidos a partir da pesquisa documental permitiu identificar os principais critérios e competências valorizadas na escolha de gestores para a Polícia Penal do Estado de Goiás. A seguir, são apresentados os resultados em forma de gráficos, com comentários interpretativos que articulam os achados aos fundamentos teóricos previamente discutidos.

Os dados apresentados revelam um descompasso entre os critérios atualmente adotados na seleção de gestores da Polícia Penal de Goiás e as recomendações presentes na literatura especializada. Observa-se que os conhecimentos técnicos ainda são o principal fator de seleção, em detrimento das competências emocionais e relacionais, que possuem impacto direto na eficácia da liderança.

A pouca explorada valorização de aspectos como ética, inteligência emocional e experiência prática com base em critérios claros pode comprometer a qualidade da gestão institucional. A literatura consultada reforça a necessidade de um modelo de seleção mais multidimensional, que promova lideranças não apenas eficientes em aspectos operacionais, mas também capacitadas a lidar com a complexidade humana e organizacional presente nas unidades penitenciárias.

Quadro 1 – Critérios estratégicos na seleção de gestores

Critérios Avaliados	Práticas Vigentes na SEAP-GO (2021)	Diretrizes Sugeridas pela Literatura Científica
Conhecimentos técnicos	Ênfase em competências jurídicas e operacionais	Integração entre competências técnicas e socioemocionais
Competências emocionais	Baixa relevância atribuída em processos seletivos	Consideradas essenciais para liderança e gestão de pessoas
Critérios éticos e morais	Aplicados formalmente, porém com eficácia limitada	Fundamentais para conduta responsável e legitimidade institucional
Experiência prática	Avaliada informalmente, sem critérios sistematizados	Deve ser aferida com indicadores objetivos e habilidades relacionais
Formação em liderança	Priorização de treinamentos técnicos internos	Ênfase no desenvolvimento de soft skills e inteligência emocional

Fonte: O autor (2025)

A análise dos impactos institucionais da adoção da inteligência emocional na gestão penitenciária revela benefícios concretos e multifacetados. A presença de líderes emocionalmente preparados favorece ambientes mais estáveis, com maior capacidade de diálogo e resolução de conflitos. Além disso, o processo decisório torna-se mais racional e menos suscetível a impulsividades, especialmente em contextos de alta pressão. A governança baseada na inteligência emocional também colabora para o fortalecimento da ética institucional e da meritocracia, o que repercute positivamente na legitimidade e eficiência da administração pública.

A literatura reforça que tais ganhos não são apenas teóricos, mas empiricamente observáveis em ambientes que adotaram práticas gerenciais baseadas no desenvolvimento de competências emocionais, reforçando a necessidade de sua incorporação sistêmica no modelo de gestão da Polícia Penal.

Quadro 2 – Impactos Institucionais da Inserção da Inteligência Emocional na Gestão Penitenciária

Aspectos	Benefícios Potenciais	Fundamentação Teórica
Ambiente organizacional	Redução de conflitos e aumento da coesão entre equipes	Goleman (1995); Motta (2013)
Processo decisório	Tomadas de decisão mais equilibradas em situações de crise	Mayer, Salovey e Caruso (2004)
Governança e ética	Reforço dos princípios constitucionais e práticas transparentes	Constituição Federal (1988); Bresser-Pereira (2001)
Desenvolvimento de competências	Formação de gestores mais completos e resilientes	Chiavenato (2005); Motta (2013)
Meritocracia institucional	Seleção com base em critérios amplos e justos	SEAP-GO (2021); Goleman (1995); autores correlatos

Fonte: O autor (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar os critérios estratégicos e operacionais aplicáveis à seleção de líderes e gestores da Polícia Penal do Estado de Goiás, à luz da inteligência emocional e da gestão pública. A partir de uma metodologia qualitativa, com levantamento bibliográfico e documental, foram identificados aspectos relevantes sobre a importância das competências socioemocionais na atuação de líderes no sistema penitenciário.

Os resultados obtidos revelaram que a adoção de critérios que considerem tanto o domínio técnico quanto as habilidades emocionais pode contribuir significativamente para a eficiência da gestão prisional, a estabilidade institucional e a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo. A análise crítica dos dados demonstrou que as práticas institucionais atualmente vigentes carecem de instrumentos sistemáticos de avaliação e seleção de lideranças que contemplem tais competências, o que compromete a efetividade das políticas públicas voltadas à segurança e à ressocialização dos custodiados.

A ausência de processos estruturados de seleção e capacitação de lideranças compromete não apenas a eficiência organizacional, mas também a legitimidade institucional e a motivação dos

servidores penitenciários. Dessa forma, recomenda-se a implementação de programas de formação continuada e a institucionalização de critérios objetivos (como experiência profissional, conhecimento técnico) e subjetivos (como liderança ética, inteligência emocional) para o provimento de cargos de chefia.

Além disso, os dados analisados reforçaram a relevância de se adotar modelos de gestão pautados na liderança humanizada, na empatia e no compromisso ético com os princípios da administração pública. Tais elementos são fundamentais para fortalecer a governança, aumentar a transparência das decisões institucionais e qualificar as relações interpessoais nos ambientes prisionais, o que, por sua vez, pode refletir positivamente nos indicadores de segurança e ressocialização.

Conclui-se que a valorização da inteligência emocional, aliada à capacitação contínua e à avaliação criteriosa de lideranças, deve ser incorporada às diretrizes estratégicas da Polícia Penal. Isso contribuirá para a construção de uma cultura organizacional baseada na ética, na competência e na responsabilidade pública, assegurando a integridade e a eficácia do sistema prisional goiano.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André; TORRES, Mariana. **Governança e participação social nas políticas públicas de segurança**. Revista Brasileira de Administração Pública, Brasília, v. 55, n. 4, p. 789–812, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 121, p. 1–4, 27 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão pública: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora 34, 2015.

CANO, Ignácio. **Letalidade policial: entre o ideal e o real**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de. (Org.). **Violência e saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. p. 205–227.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SILVA, João; COSTA, Carla. **Gestão estratégica da segurança pública: perspectivas e desafios**. Revista Administração Pública em Foco, Salvador, v. 3, n. 2, p. 44–58, 2017.