



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
**XXXVIII CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE
POLÍCIA**

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

**A Inteligência Emocional na Liderança dos Oficiais de
Polícia na PSP**

Uma análise multidimensional (360º)

Vanessa Pereira Neves

Aspirante a Oficial de Polícia

Orientação Científica

Superintendente (Doutor) Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares

Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

Lisboa, 8 maio de 2026



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
**XXXVIII CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE
POLÍCIA**

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

**A Inteligência Emocional na Liderança dos Oficiais de
Polícia na PSP**

Uma análise multidimensional (360º)

Vanessa Pereira Neves

Aspirante a Oficial de Polícia

Orientação Científica

Superintendente (Doutor) Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares

Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

Lisboa, 8 maio de 2026



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: XXXVIII CFOP

Orientação Científica: Superintendente (Doutor) Nuno Poiares
Professora Doutora Sónia Morgado

Título: *A Inteligência Emocional na Liderança dos Oficiais de Polícia na PSP - Uma análise multidimensional (360°)*

Autor: Vanessa Pereira Neves

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 8 de maio de 2026

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação científica do Senhor Superintendente (Doutor) Nuno Poiares e da Senhora Professora Doutora Sónia Morgado.

DEDICATÓRIA

*A todos os Polícias que,
com coragem e dedicação, escolhem diariamente proteger e servir.*

AGRADECIMENTOS

Estes cinco anos foram exigentes, marcados por desafios constantes, momentos de grande esforço e, por vezes, de dúvida. Nem sempre o caminho foi linear, mas foi precisamente nas dificuldades que encontrei o impulso para crescer, aprender e superar. Hoje, ao olhar para trás, reconheço que cada obstáculo teve o seu propósito, e que não seria quem sou sem tudo o que este percurso me exigiu e me deu.

À minha avó, os meus pais e irmãs, a quem dedico este trabalho e a quem devo tudo o que sou. Se hoje cheguei até aqui, foi graças a vós. O esforço feito pela minha formação, a constante disponibilidade e a preocupação permanente com o meu bem-estar são provas de um amor que não se mede em palavras. Um simples obrigado jamais será suficiente para retribuir sequer uma pequena parte de tudo o que me proporcionaram e do orgulho que sempre demonstraram em mim.

Sei também que, nem sempre puderam fazer mais, mas nunca foi por falta de vontade, mas apenas por não vos ser possível. A distância nem sempre foi fácil, mas foi sempre compreendida, por todos, como parte integrante deste percurso iniciado a 3 de janeiro de 2018, no 14.º CFA.

À Ju, minha amiga e irmã de coração, que vive cada uma das minhas conquistas como se fossem suas, com uma entrega genuína e uma cumplicidade rara. A sua presença constante, o apoio incondicional, as palavras certas nos momentos difíceis e a alegria sincera nos momentos de vitória tornaram este caminho mais leve e significativo.

À PSP, por me ter dado a oportunidade de ingressar no curso, e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, por ter sido a instituição que me formou e me preparou para os desafios do comando.

Ao meu orientador, Senhor Superintendente (Doutor) Nuno Poiares, por ter aceite o desafio de abraçar um tema pouco explorado nas forças de segurança, pela permanente disponibilidade e pelo pensamento crítico que sempre me desafiou a ir mais longe, qualidades que já eram evidentes desde o 3.º ano, unidade curricular de Comando e Liderança Policial e, se estenderam pelo 4.º ano, na unidade curricular de Temas Policiais Contemporâneos. Pela atenção, cuidado e empenho demonstrados não apenas na orientação deste trabalho, mas ao longo de todo o percurso académico. Por ter revelado sempre um elevado espírito de liderança e uma notável sensibilidade no relacionamento com os seus alunos. Foi, verdadeiramente, um privilégio.

À minha coorientadora, Senhora Professora Doutora Sónia Morgado, que sempre foi uma referência para mim, pelo seu profissionalismo, pela dedicação genuína a esta instituição e, acima de tudo, pela pessoa extraordinária que é. A sua constante disponibilidade, a atenção com que acolhia cada questão, a visão ampla e enriquecedora

que sempre trouxe e a empatia que demonstrou ao longo destes cinco anos contribuíram de forma decisiva para o meu crescimento pessoal e profissional. Um enorme obrigada por ter abraçado este desafio e por ter sido parte essencial do caminho que me trouxe até aqui.

Ao Sr. Subintendente Rui Marta, por ter sido o primeiro Comandante do XXXVIII CFOP e o impulso inicial desta jornada. Ao longo dos dois primeiros anos, contribui decisivamente para o meu crescimento pessoal e profissional, através dos seus ensinamentos, do humor que tornava os dias mais leves e, sobretudo, pela partilha generosa de uma vasta experiência profissional, provando que a verdadeira liderança se reconhece não pelo posto, mas pelo impacto que deixa em quem tem o privilégio de ser liderado.

Ao Sr. Subintendente Artur Pestana, Diretor de Estágio, pela dedicação e acompanhamento ao longo do último ano, tornando o estágio uma experiência verdadeiramente enriquecedora e memorável.

A todos os Oficiais do Corpo de Alunos pelo acompanhamento e ensinamentos transmitidos ao longo do percurso enquanto Comandantes de curso, o meu sincero agradecimento.

Ao XXXVIII CFOP, por tudo o que aprendi diariamente ao longo deste percurso, feito de desafios, partilha e crescimento conjunto. Em especial, ao Hermes Borges, pela sua genuína simplicidade, generosidade, bondade e sentido de entreaajuda, pela pessoa excecional que revelou ser e pela forma discreta, mas profundamente marcante, com que sempre me tratou. Ao Alexandre Gomes, que, apesar da sua juventude, evidenciou uma maturidade humana rara, aliado a uma humildade sincera e a uma disponibilidade constante para ajudar, deixo o meu mais sentido agradecimento. A todos os que, de forma direta ou indireta, tornaram possível que eu chegasse até este momento, a vós, do XXXVIII CFOP, o meu profundo e sincero obrigada.

Ao 41º CFOP, uma palavra de força e ânimo para o resto do percurso, foi um gosto fazer parte do vosso crescimento e ter aprendido convosco.

A todos os que participaram neste estudo, o meu sincero agradecimento pela disponibilidade e confiança, sem as quais esta investigação não teria sido possível.

Àqueles que, de perto ou de longe, estiveram presentes ao longo destes cinco anos, deixo a minha genuína gratidão pelo inestimável contributo neste percurso.

Muito obrigada a todos!

“Viva como se fosse morrer amanhã, aprenda como se fosse viver para sempre.”

- Mahátma Gándhí

EPÍGRAFE

*"Liderar não é sobre estar no comando.
É sobre cuidar das pessoas que estão sob o seu comando."*

- Simon Sinek

RESUMO

Num contexto policial cada vez mais rigoroso e imprevisível, a capacidade de liderar atravessa múltiplos cenários e exigências, não apenas físicas e mentais, mas também emocionais. Ainda que o exercício da liderança e a Inteligência Emocional (IE) estejam amplamente interligados, no contexto da Polícia de Segurança Pública (PSP), a evidência empírica sobre esta relação permanece limitada. O presente estudo analisou a influência das dimensões da IE no perfil de liderança dos Oficiais da PSP e o papel da formação inicial no desenvolvimento da IE. Recorreu-se a um método quantitativo, através da aplicação da Escala de IE de Wong e Law e da Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações, numa análise multidimensional (360°), a 269 Oficiais (líderes) e 913 Chefes e Agentes (liderados). Os resultados revelaram uma associação positiva e significativa entre a IE e a liderança transformacional, sendo a Avaliação das Emoções dos Outros o preditor mais forte dos comportamentos de apoio e individualização. Verificou-se ainda uma discrepância consistente entre a autoavaliação dos Oficiais e a perceção dos liderados em relação ao exercício da liderança transformacional, e uma lacuna na integração prática da IE na formação inicial. As implicações práticas deste estudo reforçam a necessidade de integrar a IE como prioridade estratégica transversal a toda a PSP, sugerindo a revisão dos currículos da formação inicial e o desenvolvimento de programas de mentoria baseados na avaliação 360°, visando reduzir o hiato de perceção entre líderes e liderados e investir em líderes emocionalmente inteligentes, capazes de responder com eficácia, humanidade e adaptabilidade aos desafios do contexto policial.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Formação Profissional; Inteligência Emocional; Liderança Transformacional; Polícia de Segurança Pública.

ABSTRACT

In an increasingly demanding and unpredictable policing environment, the ability to lead spans multiple scenarios and demands, not only physical and mental, but also emotional. Although the exercise of leadership and Emotional Intelligence (EI) are closely intertwined, within the context of the Public Security Police (PSP), empirical evidence regarding this relationship remains limited. This study analyzed the influence of EI dimensions on the leadership profile of PSP officers and the role of initial training in the development of EI. A quantitative method was employed, using the Wong and Law Emotional Intelligence Scale and the Multidimensional Scale of Leadership in Organizations in a multidimensional (360°) analysis of 269 officers (leaders) and 913 chiefs and agents (follower). The results revealed a positive and significant association between EI and transformational leadership, with the Evaluation of Others' Emotions being the strongest predictor of supportive and individualizing behaviors. A consistent discrepancy was also found between the officers' self-assessment and the perceptions of those they lead regarding the exercise of transformational leadership, as well as a gap in the practical integration of EI into initial training. The practical implications of this study reinforce the need to integrate EI as a strategic priority across the entire PSP, suggesting a revision of initial training curricula and the development of mentoring programs based on 360-degree feedback, aimed at reducing the perception gap between leaders and subordinates and investing in emotionally intelligent leaders capable of responding effectively, humanely, and adaptively to the challenges of the policing context

Keywords: Organizational Behavior; Professional Training; Emotional Intelligence; Transformational Leadership; Public Security Police.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
EPÍGRAFE	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico	6
1. Inteligência emocional.....	6
1.1. <i>Génese e Evolução conceptual da IE</i>	6
1.2. <i>Modelos teóricos de IE</i>	10
1.2.1. Modelo de habilidade cognitiva.....	11
1.2.2. Modelos Mistos e de traço	11
1.3. <i>A IE no contexto organizacional</i>	13
1.4. <i>Avaliação e Mensuração da IE</i>	15
2. Liderança.....	17
2.1. <i>Evolução conceptual</i>	17
2.2. <i>Teorias de Liderança</i>	21
2.2.1. Liderança Transformacional e transacional.....	22
2.2.2. Liderança Primal e Liderança autêntica	25
2.3. <i>Liderança Policial</i>	27
2.4. <i>Instrumento de medida de Liderança</i>	31
3. A IE e a Liderança na PSP.....	33
3.1. <i>Líderes emocionalmente inteligentes</i>	33

3.2. <i>Formação em IE e liderança: O caso do CFOP/PSP</i>	36
3.3. <i>Competências da IE num líder Policial</i>	41
4. <i>Formulação do problema</i>	43
CAPÍTULO II. Método	45
1. <i>Modelo Conceptual e Hipóteses</i>	45
2. <i>Instrumentos e Fontes de Recolha de Dados</i>	48
2.1. <i>Instrumento de Avaliação de IE</i>	49
2.2. <i>Instrumento de Avaliação da Liderança</i>	50
2.3. <i>Questões Adicionais</i>	51
2.4. <i>Análise Documental (FUC de CLP)</i>	52
3. <i>Participantes</i>	52
4. <i>Procedimentos</i>	54
5. <i>Instrumentos e Técnicas de Análises de Dados</i>	54
CAPÍTULO III. Apresentação e Discussão de Resultados	56
1. <i>Análise Descritiva</i>	56
2. <i>Testes de Medição do Modelo Conceptual /Análise Correlacional</i>	59
3. <i>Competências e Formação de IE na liderança: Uma análise exploratória</i>	69
CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	80
ANEXOS	94
APÊNDICES	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Conceptual	46
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Dimensões da liderança transformacional, segundo Bass, 1999	23
Tabela 2 Dimensões da liderança transacional, segundo Bass, 1999.....	25
Tabela 3. Escala de IE - WLEIS.....	49
Tabela 4. Consistência interna das dimensões da WLEIS	50
Tabela 5. Dimensões do questionário EMLO	50
Tabela 6. Consistência interna do EMLO.....	51
Tabela 7. Caraterização da amostra (N = 1182)	53
Tabela 8. Dimensões de IE dos Oficiais e dos liderados.....	56
Tabela 9. Áreas e dimensões de EMLO segundo os Oficiais e dos liderados.....	57
Tabela 10. A IE por dimensão, dos Oficiais - Estatísticas descritivas	58
Tabela 11. Comportamentos de liderança, dos Oficiais - Estatísticas descritivas	59
Tabela 12. Comparação Oficiais vs Liderados, nas dimensões de IE e Liderança.....	60
Tabela 13. Coeficientes de relação entre a IE e os estilos de liderança (Oficiais).....	62
Tabela 14. Coeficientes de relação entre a IE e os estilos de liderança (liderados).....	63
Tabela 15. Correlação entre o Score total da IE e o estilo de liderança transformacional	64
Tabela 16. Correlação entre IE (score total) e Liderança Transacional	65
Tabela 17. Média de concordância da questão “Formação prática suficiente”	68
Tabela 18. Demonstração de competências de IE.....	69
Tabela 19. Formação prática e suficiente em IE	70
Tabela 20. A IE deveria fazer parte da formação	70
Tabela 21. Formação prática e suficiente em IE	71
Tabela 22. Competências de IE que mais influenciam o estilo de liderança (Oficiais)	71
Tabela 23. Competências de IE que mais influenciam o estilo de liderança (liderados)...	72
Tabela 24. Competências de IE deveriam ser (mais) treinadas (Oficiais)	72
Tabela 25. Competências de IE deveriam ser (mais) treinadas (liderados)	73
Tabela 26. Oficiais inquiridos por categoria	127
Tabela 27. Chefes inquiridos, por categoria.....	127
Tabela 28. Agentes inquiridos, por categoria	127
Tabela 29. Caraterização da amostra por área funcional.....	128
Tabela 30. Coeficientes de regressão linear múltipla – variável Individualização (Oficiais)	136
Tabela 31. Coeficientes de regressão linear múltipla – variável Individualização (liderados)	136
Tabela 32. Coeficientes de regressão linear múltipla – variável apoio (Oficiais)	137
Tabela 33. Coeficientes de regressão linear múltipla – variável apoio (liderados).....	137

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AP	Administração Pública
APE	Avaliação das Próprias Emoções
AEO	Avaliação das Emoções dos Outros
CCDP	Curso de Comando e Direção Policial
CDEP	Curso de Direção e Estratégia Policial
CFOP	Curso de Formação de Oficial de Polícia
CLP	Comando e Liderança Policial
EML	Escala Multidimensional de Liderança
EMLO	Escala Multidimensional de Liderança Organizacional
FSS	Forças e Serviços de Segurança
FUC	Ficha de Unidade Curricular
IE	Inteligência Emocional
LIDPOL	Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Teste
PSP	Polícia de Segurança Pública
QI	Quociente de Inteligência
QE	Quociente Emocional
RE	Regulação das Emoções
TIP	Técnicas de Intervenção Policial
UC	Unidade Curricular
UE	Uso das Emoções
WLEIS	<i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale</i>

INTRODUÇÃO

Os desafios do século XXI impõem às forças de segurança exigências crescentes e multidimensionais, que transcendem largamente o domínio técnico-operacional (Pūraitė & Prokofjeva, 2019). A globalização, a complexidade social e a imprevisibilidade dos contextos de atuação colocam os líderes policiais perante situações que exigem, cada vez mais, competências de natureza relacional e emocional (Turner, 2009). Neste enquadramento, a IE tem vindo a afirmar-se, a nível internacional, como uma tendência crescente no domínio da liderança organizacional, sendo progressivamente reconhecida como um fator diferenciador no desempenho de líderes em contextos de elevada pressão e complexidade (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997).

A liderança tem sido tradicionalmente associada a um papel central do líder, responsável pela dinâmica e influência no grupo, sendo o contributo dos liderados frequentemente desvalorizado (Braz, 2008; Moura, 2011). A análise crítica das contribuições nacionais e internacionais tem mostrado que o entendimento da liderança tem evoluído de uma visão centrada na figura do líder para modelos que valorizam comportamentos, relações interpessoais e o papel do contexto. Contudo, abordagens mais recentes têm vindo a valorizar a natureza relacional da liderança, reconhecendo o contributo dos liderados na construção deste processo (Loignon et al., 2024; Swid, 2014; Yukl & Gardner, 2020).

A reflexão sobre a liderança surge pela sua importância na atividade de um oficial de polícia. Para além da visão do líder, é também importante ter em conta a perceção dos subordinados, da situação ou contexto, do tipo de comunicação, tarefa e interesses organizacionais, reforçando a primazia do coletivo sobre as necessidades individuais (Bass, 1990; Northouse, 2019; Yukl, 2008).

Uma abordagem à liderança permite a criação de um sentimento de pertença, união e organização contribuindo para alinhar esforços, superar interesses pessoais e orientar o grupo para o cumprimento dos objetivos comuns (Milevski, 2019). Além disso, Lopes e Salovey (2008) referem que a Inteligência Emocional (IE) e a liderança estão intimamente relacionadas, uma vez que as emoções influenciam a forma como pensamos, decidimos e nos comportamos, estando esse processo de influência no próprio centro do exercício da liderança.

A disseminação da ideia de que as emoções podem constituir um importante suporte da razão, contrariamente à visão que até há cerca de duas décadas atrás, predominava no pensamento ocidental, tem despertado um interesse crescente pelo papel da IE no domínio da liderança (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Pūraitė &

Prokofjeva, 2019; Rego & Cunha, 2023) e, em particular, no contexto policial (Turner, 2009), motivando a análise do contributo da IE na liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Na pesquisa sobre o tema, o caderno informativo n.º 10 do Centro de Documentação e Informação do ICPOL, dedicado à liderança, identificou cerca de 62 trabalhos em português cujo título contém a palavra "liderança", dos quais apenas dois exploram a IE num espaço temporal de 20 anos, o que reforça a pertinência e a necessidade de aprofundar este tema (CDI/ICPOL, 2024).

As emoções fazem parte da condição humana e, por isso, é fundamental reconhecê-las como parte integrante, quer na vida pessoal quer na vida profissional (Ferrari et al., 2022). Saber compreender e gerir as emoções, em nós e nos outros, é um fator determinante para o bem-estar individual, para a qualidade das relações e para o desempenho organizacional (Damásio, 2011; Goleman, 1998). Importa compreender que a IE não significa reprimir emoções difíceis, não é uma fórmula mágica para eliminar experiências desagradáveis, e não é um conjunto de técnicas para manipular os outros. "É uma ferramenta importantíssima, crítica até, para o desempenho e eficácia da liderança, porém não se esgota nesta" (Lourenço, 2021, p. 167).

O exercício da liderança exige, segundo Pearson-Goff e Herrington (2013), um elevado pensamento crítico, capacidade de planeamento estratégico, tomada de decisão, resolução de problemas e comunicação eficaz. Neste contexto, a capacidade de reconhecer e compreender o modo como a IE opera, em nós e nos outros, torna-se determinante para potenciar o desempenho e a eficácia do líder.

A investigação na área da liderança tem, contudo, demonstrado que a forma como os líderes se percecionam a si próprios nem sempre coincide com a forma como são percecionados pelos seus liderados. Estas discrepâncias, documentadas em diversos estudos (Barreira, 2014; Fleenor et al., 2010; Moura, 2011; Sosik & Megerian, 1999), podem ter implicações significativas na eficácia da liderança e no clima organizacional, tornando fundamental a análise de ambas as perspetivas, sobretudo em organizações como a PSP, onde a liderança arroga um papel mais central e estratégico.

À semelhança da incerteza que paira sobre o tema liderança, a sua adoção nas forças de segurança é igualmente indefinida. De acordo com Guerreiro (2023), a liderança deve ser entendida como uma prioridade estratégica da PSP. Sendo uma prioridade basilar, torna-se necessário "adotar uma abordagem sistemática e focada para identificar como a inteligência emocional afeta o desempenho" nas forças de segurança (Turner, 2009, p.6), devendo assentar numa sólida definição e consolidada formação.

Segundo Guerreiro (2023), o papel da liderança tem-se revelado de uma "importância primordial para a estrutura de decisão" da PSP, pelo que vem integrando os

eixos estratégicos desde 2020, demonstrando que é uma prioridade institucional (planos estratégicos de 2020/2022 e 2023/2025) (Guerreiro, 2023, p. 19). Complementarmente, no plano estratégico previsto para o triénio 2025/2027, a formação (inicial, continua e de especialização) constitui o segundo eixo estratégico, tendo o seu fundamento na credibilização institucional e na excelência operacional (PSP, 2025).

É neste enquadramento que o presente estudo se propõe a contribuir para o desenvolvimento deste eixo, nomeadamente ao nível da linha estratégica 2.6, que visa "Consolidar o ISCPSI como o centro de gravidade do ensino superior policial, em matéria de Polícia, Liderança e Direitos Humanos e como uma plataforma de excelência, através do ICPOL, no domínio da produção de conhecimento" (PSP, 2025, p. 13).

Sendo a PSP um organismo da Administração Pública (AP), está abrangida pelo ReCAP, no qual a IE é reconhecida como uma competência estratégica e transversal a todos os profissionais da AP (Portaria n.º 214/2024/1), potenciando decisões conscientes, relações eficazes e o bem-estar organizacional. Neste sentido, a pertinência desta investigação transcende a esfera policial, na medida em que, para além de se alinhar com os objetivos estratégicos da PSP, permite igualmente dar resposta às necessidades formativas da AP no domínio da aquisição de competências. A formação tem sido, de facto, um foco recorrente das opções estratégicas governamentais, como o atesta a crescente relevância do Instituto Nacional de Administração, I.P. enquanto estrutura de referência no desenvolvimento de competências dos profissionais da AP.

Segundo Turner (2009) devem ser adotados “meios mais eficazes de ensinar e desenvolver a IE dentro da cultura” policial (p. 6). A temática da IE não pode, assim, ser dissociada do exercício da liderança dos Oficiais de Polícia da PSP, nem da relevância da sua integração na formação destes, nomeadamente em unidades curriculares (UC) como o Comando e Liderança Policial (CLP). Nessa medida, atendendo à crescente relevância do tema e à contínua indagação da atuação da PSP, que frequentemente coloca em evidência a imagem da liderança dos seus Oficiais, a presente dissertação tem como objetivo analisar a influência da IE no perfil de liderança dos Oficiais de Polícia da PSP, bem como o papel da formação inicial no desenvolvimento destas competências.

Importa reconhecer que a relação entre IE e liderança não é linear, podendo ser influenciada por diversas variáveis, nomeadamente a categoria profissional, o tempo de serviço ou a forma como o próprio líder se percebe em comparação com a avaliação dos seus liderados. É neste enquadramento que se insere a seguinte pergunta de investigação: De que modo as dimensões de IE dos Oficiais de Polícia se relacionam com os estilos de liderança exercidos e qual a importância atribuída a estas dimensões na sua formação inicial?

A análise não se restringe apenas à perspectiva dos próprios Oficiais, integrando igualmente a avaliação dos seus liderados, Chefes e Agentes, numa lógica de auto e heteroavaliação. Esta opção fundamenta-se no reconhecimento de que a liderança é, na sua essência, um processo relacional, e que a sua eficácia não pode ser aferida exclusivamente a partir da perspectiva de quem lidera.

No contexto policial, esta dimensão assume peculiar importância, dado que os Oficiais exercem a sua liderança em ambientes de elevada pressão, onde a credibilidade do líder é permanentemente avaliada pela equipa. A identificação de eventuais discrepâncias de perceção, identificadas na literatura como vulnerabilidades do exercício de comando (Barreira, 2014; Moura, 2011), não deve ser entendida como um juízo de valor, mas como uma oportunidade de diagnóstico organizacional. Áreas de desenvolvimento trabalhadas na formação inicial poderão contribuir para uma liderança mais consciente, transformando o espaço formativo num local privilegiado para o desenvolvimento da consciência emocional, da empatia e da capacidade de autorregulação, indo além da mera transmissão de conhecimento técnico (Bass & Avolio, 1994; Goleman, 2000; Moura, 2011).

É com base nestes pressupostos que se estrutura a presente investigação. Para dar resposta a estas questões, a investigação será conduzida através de um método quantitativo, encontrando-se a dissertação organizada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo contempla o enquadramento teórico e encontra-se segmentado em quatro subcapítulos (a IE, a liderança, a relação entre IE e liderança na PSP e formulação do problema). O primeiro subcapítulo é dedicado à IE, abordando a sua evolução conceptual, os principais modelos teóricos e a sua aplicação e avaliação em contexto organizacional. O segundo subcapítulo trata o conceito de liderança, explorando as suas principais teorias e a especificidade da liderança policial, em contextos de incidentes críticos. O terceiro subcapítulo articula ambos os conceitos no contexto da PSP, analisando o perfil dos líderes emocionalmente inteligentes, a formação ministrada no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) e as competências emocionais relevantes para a liderança policial. Por fim, o quarto subcapítulo corresponde à formulação do problema.

O segundo capítulo é referente ao método e descreve o modelo conceptual e as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos metodológicos adotados para assegurar o rigor e a validade do estudo.

O terceiro capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos através do inquérito por questionário a ambos os grupos, confrontando os dados empíricos com a literatura revista.

O quarto e último capítulo expõe as principais conclusões do estudo, respondendo à questão central da investigação, e identifica as limitações do trabalho e apresenta recomendações para investigações futuras.

Num mundo do trabalho em constante transformação, prosperar nos ambientes de trabalho atuais exige mais do que proficiência técnica, requer fortes capacidades interpessoais, IE e um compromisso com aprendizagem contínua, competências essas cada vez mais reconhecidas como essenciais em qualquer contexto profissional, incluindo o policial (World Economic Forum, 2025).

Neste sentido, a IE afirma-se como uma dimensão central no desempenho dos líderes policiais e na qualidade das relações que estabelecem com os seus liderados. O presente estudo visa aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a IE e a liderança policial na PSP, produzindo evidência empírica que possa sustentar o aperfeiçoamento da formação inicial dos Oficiais de Polícia, nomeadamente no âmbito da UC de CLP.

"O dia em que os soldados deixarem de lhe trazer problemas será o
dia em que deixou de os liderar."
(Powell, 1995, p. 603)

CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico

1. Inteligência emocional

1.1. *Génese e Evolução conceptual da IE*

O conceito de IE, ainda que inicialmente não fosse designado dessa forma, remonta à década de 1920, com o surgimento da noção de inteligência social proposta por Thorndike. Este conceito procurava definir a capacidade dos indivíduos para compreender, orientar e gerir de forma eficaz as relações interpessoais. Assim, o autor distinguiu três tipos de inteligência: a mecânica, entendida como a capacidade de lidar com objetos e com o funcionamento das coisas; a abstrata, associada à aptidão para compreender e manipular ideias e símbolos; e a social, correspondente à capacidade de compreender e interagir com outras pessoas (Thorndike, 1920).

Algumas décadas depois, em 1983, Gardner introduz o conceito de inteligências múltiplas, substituindo a visão unilateral de inteligência cognitiva proposta por Alfred Binet, conhecido como o “pai do teste de QI” (Martin & Boeck, 1997, p. 15). Vários autores têm igualmente sublinhado que a inteligência, tradicionalmente medida pelo Quociente de inteligência (QI), representa apenas uma parte limitada das capacidades humanas, abrangendo sobretudo competências analíticas, criativas e práticas. Esta perspetiva vai ao encontro do modelo de Gardner, que identifica sete formas distintas de inteligência: espacial, musical, cinestésica, interpessoal, intrapessoal, verbal e lógico-matemática (Filliozat, 1997; Martin & Boeck, 1997; Mayer & Salovey, 1990).

Esta ideia viria a ser aprofundada por autores como Livingstone e Day (2005), que reconheceram a dimensão interpessoal da inteligência social como parte essencial do funcionamento humano. Na continuidade dessa linha teórica, Mayer e Salovey (1990) apresentaram a IE como um subdomínio da inteligência social, entendendo-a como a competência para perceber, expressar, compreender, utilizar e gerir emoções, tanto em si próprio como nos outros.

Foram Salovey e Mayer (1990) quem, ao reinterpretar as inteligências pessoais propostas por Gardner, definiram pela primeira vez o conceito de IE, descrevendo-o como:

A capacidade de o indivíduo monitorizar os seus próprios sentimentos e emoções e os dos outros, de os discriminar e de utilizar esta informação para orientar o próprio pensamento e as ações. A inteligência emocional envolve a avaliação e expressão precisa das emoções, tanto em si mesmo como nos outros, a regulação eficaz do afeto em si e nos outros e o uso das emoções para motivar, planear e alcançar a vida. (p. 189)

Mayer e Salovey (1993) abordam a IE como uma forma específica de inteligência, entendida enquanto capacidade distinta, mas complementar, das funções cognitivas tradicionais. Os autores sublinham que a IE difere de outros tipos de inteligência pelos seus mecanismos subjacentes, nomeadamente a percepção, compreensão e gestão das emoções, e pelas suas manifestações comportamentais e neurológicas.

Em trabalhos posteriores, Mayer e Salovey, (1995), aprofundam a noção de que uma pessoa emocionalmente inteligente é aquela que regula as suas emoções de modo coerente e funcional, integrando-as nos processos de pensamento e decisão. Ainda, em 2004, os mesmos autores apresentam uma formulação mais estruturada do conceito, organizando-o em quatro dimensões fundamentais e interdependentes que definem o modelo de IE por eles proposto (Mayer, 2004).

Como podemos verificar, a década de 1990 constituiu um marco decisivo no aprofundar do estudo da IE, pela consolidação de investigações que procuraram definir e operacionalizar o conceito.

Esta perspetiva, amplamente divulgada ao longo da década, conduziu, segundo Fisher e Ashkanasy (2000), à popularização do conceito, ao ponto de se tornar um termo de uso generalizado e mediático (*buzzword*), em parte devido à projeção mediática do próprio Goleman, que conciliava a sua formação em Psicologia com uma intensa atividade de divulgação científica (p. 124). No final dos anos 90, Daniel Goleman destacou-se ao popularizar o tema, tornando-o amplamente reconhecido no meio académico e organizacional a nível global.

Segundo Freedman (2017), a IE corresponde a um conjunto de capacidades intra e interpessoais que sustentam relações equilibradas e produtivas, favorecendo uma comunicação empática e eficaz. De forma convergente, Goleman (1998b) define-a como a aptidão para reconhecer e compreender as próprias emoções e as dos outros e para as gerir de modo equilibrado, canalizando essa consciência para a motivação e para um desempenho pessoal e profissional mais eficaz, atuando como um complemento essencial às capacidades intelectuais e ao desempenho global dos indivíduos.

O conceito de IE pode ser compreendido como um conjunto de competências interligadas que envolvem, por um lado, a percepção, a avaliação e a expressão das emoções de forma a favorecer o desenvolvimento pessoal e intelectual e, por outro, a capacidade de compreender e interpretar as emoções, utilizando esse conhecimento na orientação das ações. Inclui ainda a aptidão para aceder e gerar sentimentos que potenciem os processos cognitivos, bem como a capacidade de regular as próprias emoções, de modo a promover o bem-estar e o crescimento emocional e intelectual (Cunha et al. 2006, p. 134).

De acordo com George (2000), a IE traduz-se na capacidade de articular emoções e razão, utilizando cada uma como suporte da outra. Em termos práticos, implica recorrer às emoções para facilitar o pensamento racional e, inversamente, aplicar a razão de forma consciente na gestão das próprias emoções. A IE tende a desenvolver-se na medida em que o indivíduo aprimora as suas capacidades cognitivas e consegue integrar o raciocínio na gestão consciente das emoções (Rego & Cunha, 2007).

Embora o conceito de inteligência apresente diferentes interpretações, existe um consenso quanto à sua relação com as capacidades cognitivas e mentais que orientam o pensamento e a resolução de problemas. Para Damásio (2011), as emoções desempenham um papel fundamental na racionalidade e na tomada de decisão, contrariando a visão tradicional que as colocava em oposição à razão. O autor defende que a mente e o corpo funcionam de forma integrada e que os processos emocionais são determinantes para orientar o comportamento humano. As emoções e os sentimentos, longe de perturbarem o raciocínio, constituem um sistema de orientação que auxilia o cérebro a escolher respostas adequadas a cada contexto. Nesta perspetiva, a IE representa a capacidade de reconhecer e utilizar essas respostas emocionais como suporte à cognição e à ação, pelo que fazem “parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão” (Damásio, 2011, p. 61).

A compreensão moderna deste conceito reconhece, contudo, que as emoções influenciam esses processos, contribuindo para a forma como o indivíduo interpreta e reage às situações. Assim, a IE surge como uma proposta integradora, ao considerar que razão e emoção se complementam na gestão dos estados afetivos e na adaptação ao meio.

De entre as várias abordagens desenvolvidas no final do século XX acima demonstradas, destaca-se a proposta de Reuven Bar-On (2000), que apresentou uma das primeiras formulações estruturadas de IE, concebendo-a como uma combinação de competências emocionais, pessoais e sociais essenciais ao bem-estar e à adaptação eficaz. Segundo o autor, a IE entende-se pela forma como o indivíduo compreende e expressa emoções, interage com os outros e enfrenta as exigências do quotidiano e é influenciada por um conjunto de capacidades não cognitivas, tendo organizado em cinco domínios: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gestão do stress e humor geral.

A proposta de Bar-On (2000) abriu caminho a outras leituras teóricas sobre a IE, centradas na articulação entre emoção, cognição e personalidade. Nesta linha, Sternberg (2000), identifica a emoção como uma das funções mentais centrais, juntamente com a motivação, a cognição e a consciência, defendendo que estas dimensões operam de forma interdependente no comportamento humano. Para o autor, a inteligência deve ser entendida como uma capacidade integradora da personalidade, que coordena esses sistemas e permite ao indivíduo adaptar-se de modo eficaz às exigências do meio.

A evolução do conceito de IE não reflete a crescente valorização das dimensões humanas que transcendem o domínio puramente racional. A anexação entre emoção e cognição passou a ser entendida como um fator determinante do comportamento individual e organizacional, rompendo com a visão tradicional que separava razão e sentimento. Esta perspectiva converge com a visão de Damásio (2011), ao reconhecer que emoção e razão não são processos dissociados, mas dimensões complementares que, em interação, orientam o comportamento adaptativo e a tomada de decisão.

Nesta linha de entendimento, Petrides (2010) concebe a IE de traço como “uma constelação de autopercepções emocionais localizadas nos níveis mais baixos das hierarquias da personalidade”¹ (p. 137, tradução própria), isto é, um conjunto de autopercepções emocionais que integram a estrutura da personalidade e influenciam a forma como o indivíduo percebe, compreende e regula as emoções próprias e alheias, refletindo diferenças individuais estáveis na gestão emocional. Esta abordagem sublinha a natureza disposicional e estável da IE, ou seja, como parte da personalidade e não apenas uma capacidade cognitiva ou social momentânea, enfatizando o seu papel na configuração do comportamento emocional e social.

Mais do que um conceito descritivo, a IE afirma-se hoje como um instrumento analítico e prático que permite compreender e potenciar a complexidade das relações sociais e profissionais, influenciando positivamente dimensões como o desempenho, a satisfação e o compromisso organizacional (Doğru et al., 2022; Mattingly & Kraiger, 2019; O’Boyle Jr. et al., 2011).

Este percurso teórico consolidou a IE como uma competência essencial na compreensão das dinâmicas humanas, ao evidenciar a sua influência no desempenho, na cooperação e na eficácia das relações interpessoais (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Em contraste, Petrides e Mavroveli (2018) entendem-na como um conjunto de características emocionais estáveis, integradas na personalidade e determinantes da forma como o indivíduo percebe e gere as emoções.

É, igualmente, relevante mencionar a definição de IE de acordo com Bradberry e Greaves (2017), que de uma forma mais aplicada à prática, apresenta o conceito de uma forma clara e simples, afirmando que, a IE

é a nossa capacidade para reconhecer e compreender emoções em nós próprios e nos outros, e é também a capacidade para usar esta consciência na gestão do nosso comportamento e das nossas relações. A Inteligência

¹ Tradução de: “*a constellation of emotional self-perceptions located at the lower levels of personality hierarchies*”.

Emocional é “aquilo” em cada um de nós que é, vá lá, intangível. Afeta a forma como lidamos com o comportamento, como navegamos pelas complexidades sociais e como tomamos decisões pessoais que alcançam resultados positivos. (p. 29)

A consolidação do conceito de IE resultou, portanto, de múltiplas perspetivas que procuraram explicar a interação entre emoção, cognição e comportamento. Moreira (2021) observa que, não existindo uma definição única, a IE pode ser entendida como “a capacidade de sermos inteligentes com as nossas emoções e termos a capacidade de reconhecer e gerir as nossas emoções e as dos outros”, descrevendo-a como “uma dança entre o nosso cérebro racional e o nosso cérebro emocional” (p. 26). Essa diversidade interpretativa deu origem a diferentes estruturas teóricas, refletindo as várias formas de compreender a natureza e aplicação da IE.

1.2. Modelos teóricos de IE

A IE foi sendo operacionalizada por diferentes autores, que procuraram traduzir o conceito em dimensões observáveis e mensuráveis. A evolução deste campo teórico originou diversos modelos, baseados em abordagens distintas e com diferentes perspetivas sobre a natureza do construto.

As abordagens científicas ao estudo da IE podem ser agrupadas em dois grandes modelos: os modelos de habilidade mental, que a conceptualizam como uma forma específica de inteligência responsável pelo processamento e utilização adaptativa das emoções (Mayer, et al., 2000), e os modelos mistos ou híbridos, que integram um conjunto abrangente de competências mentais relacionadas com as emoções e uma variedade de outras características e dimensões não mentais (Bar-On, 2000; Boyatzis et al., 2000; Goleman, 1995; Sternberg, 2000). Esta concepção de modelos mistos, vem também incluir traços de personalidade e competências sociais, como a empatia, o otimismo ou a autorregulação emocional (Brackett et al., 2011; Goleman, 2002; Moreira, 2021; Petrides & Mavroveli, 2018).

Entre as propostas mais reconhecidas destacam-se quatro referenciais teóricos: o modelo cognitivo de Mayer et al., (2000), considerado a base conceptual do construto; o modelo misto de Goleman (1998), amplamente aplicado em contextos organizacionais; o modelo psicossocial de Bar-On (2000), que introduz uma perspetiva integradora entre fatores emocionais e sociais no funcionamento humano; e o modelo de traço de Petrides (2010), que concebe a IE como um conjunto de disposições emocionais e perceções autoavaliadas integradas na personalidade.

1.2.1. Modelo de habilidade cognitiva

No modelo de Mayer e Salovey (1997), o foco da IE são as capacidades mentais, que integram as emoções e a cognição. Os autores propõem quatro habilidades fundamentais e interdependentes que descrevem a forma como as pessoas percebem, utilizam, compreendem e regulam as emoções, sendo elas (1) percepção emocional - permite identificar, avaliar e expressar emoções de forma precisa; (2) utilização das emoções - usar os sentimentos de modo a facilitar o raciocínio e a tomada de decisão; (3) compreensão emocional - entender as emoções e o seu significado; e (4) regulação emocional - gerir as próprias emoções, promovendo o desenvolvimento pessoal e cognitivo (Mayer e Salovey, 1997), para uma melhor compreensão, ver Anexo A.

Posteriormente, Mayer e os seus colaboradores (2000) reforçaram que a IE deve ser entendida como um tipo de inteligência mensurável, composta por aptidões cognitivas relacionadas com a emoção, motivação e pensamento. Assim, as quatro habilidades, organizam-se de forma hierárquica (Mayer et al., 2004), evoluindo dos processos mais básicos para os mais complexos. Ou seja, perceber e assimilar as emoções, situa-se no nível mais experimental (Maia, 2017), enquanto compreender e gerir emoções está num nível mais elevado e complexo da hierarquia, e como tal, a capacidade de regular as suas próprias emoções e as de outros (4) é construída tendo por base as competências das outras três vertentes (Ponces & Ponces, 2022).

De acordo com Mayer et al. (2024), o modelo de habilidades entende a IE como uma forma de inteligência mensurável, avaliada através de tarefas com respostas certas e erradas, à semelhança de outras capacidades cognitivas.

Considerado por Law & Wong (2004) como modelo semelhante, temos o construto de Davies et al. (1998) que realizaram uma revisão da literatura onde consideraram a definição de IE de Mayer e Salovey (1997; Salovey & Mayer, 1990), na concepção da sua. Em virtude desta similitude, definimos que o construto de Davies et al. (1998) seja a base da presente investigação (Anexo B).

1.2.2. Modelos Mistos e de traço

Modelo de Goleman – Modelo de competências

Na sua primeira publicação sobre IE, Goleman (1995) apresentou um modelo constituído por cinco dimensões principais, a autoconsciência, autocontrolo, automotivação, empatia e competências sociais, que descrevem diferentes capacidades emocionais e relacionais do indivíduo.

Posteriormente, o autor reformulou o seu modelo, aplicando-o ao contexto organizacional. Este modelo foi criado e adaptado para prever a eficácia e os resultados pessoais no local de trabalho e nas organizações. Atualmente, o modelo assenta em quatro

dimensões subdividido em 20 competências: (1) autoconsciência das emoções; (2) autorregulação das emoções; (3) consciência social; (4) e gestão de relacionamentos (Goleman, et. al., 2002).

Goleman refere que “cada uma destas quatro é a base para desenvolver outras habilidades ou competências apreendidas, necessárias à vida organizacional” (Goleman apud Ponces & Ponces, 2022, p. 8). A sustentação da ideia de que a IE é essencial no contexto organizacional deve-se ao facto de constituir uma característica integrada na personalidade dos líderes eficazes, influenciando de forma intrínseca a maneira como orientam pessoas, gerem equipas e conduzem processos de mudança (Goleman et al., 2002; Mattingly & Kraiger, 2019).

O autor Daniel Goleman desenvolveu a escala ECI 2.0 (Emotional Competence Inventory), para a medição das competências deste modelo (Goleman et al., 2002).

Modelo de Bar-On - Modelo psicossocial

O modelo proposto por Bar-On (1997, cit. in 2006) constitui uma das abordagens mais abrangentes à IE, ao integrá-la numa perspetiva psicossocial e multidimensional. Denominado de modelo de Inteligência Emocional Social (ESI), considera que o comportamento humano eficaz resulta da interação entre “competências emocionais e sociais, capacidade e facilitadores” (Bar-On, 2006, p.14) como traços de personalidade (por exemplo, independência, autoregulação e otimismo) (Petrides & Furnham, 2001), responsáveis pela adaptação e pelo bem-estar psicológico (Martins, et al., 2010). Este modelo distingue-se por introduzir uma visão mista da IE, articulando capacidades cognitivas e traços de personalidade, e por operacionalizar o construto através do *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), um dos primeiros instrumentos de auto-relato validados de medição empírica da IE (Bar-On, 2006).

A sua estrutura divide-se em cinco grandes áreas de competências, habilidades e facilitadores: 1) as intrapessoais, 2) interpessoais, 3) adaptabilidade, 4) gestão do stress e 5) humor geral, refletindo a interação entre fatores emocionais e sociais que sustentam o funcionamento psicológico equilibrado (Bar-On, 2006, p. 15).

O modelo de Bar-On descreve um conjunto de competências, habilidades e facilitadores que permitem ao indivíduo reconhecer e expressar eficazmente as suas emoções, desenvolver relações interpessoais equilibradas, enfrentar situações desafiantes e manter uma atitude positiva face à vida (Bar-On, 2006). Para o autor, a IE resulta da combinação entre capacidades mentais e características de personalidade, como a independência, a autoestima e a disposição otimista, que em conjunto favorecem o funcionamento emocional e social adaptativo (Mikolajczak et al., 2006; Petrides & Furnham, 2001) que quando considerados em conjunto, oferecem uma visão mais completa e

integradora da inteligência global do ser humano, refletindo a interação entre razão e emoção no comportamento humano (Bar-On, 2006).

Modelo de Petrides - Modelo de Traços

Um contributo significativo para a diversificação conceptual da IE surgiu com o modelo tripartido proposto por Petrides (2010), um modelo de traço. Este modelo distingue três níveis complementares: (1) o conhecimento emocional, relacionado com o que os indivíduos compreendem acerca das emoções e da sua gestão em diferentes contextos; (2) as habilidades emocionais, que traduzem o que cada pessoa é efetivamente capaz de fazer; e (3) os traços emocionais, que refletem o modo como as emoções são expressas e reguladas no quotidiano.

Esta abordagem entende a IE como parte integrante da personalidade, traduzindo características emocionais relativamente estáveis que moldam a forma como o indivíduo percebe, expressa e gere as emoções. É avaliada através de instrumentos de autorrelato, em contraste com os modelos que a concebem como uma competência cognitiva mensurável, reforçando a ideia de que a emoção constitui um elemento intrínseco da personalidade e não apenas um conjunto de aptidões treináveis. Decorrente deste modelo, Petrides desenvolveu o *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (TEIQue), amplamente utilizado em estudos sobre traços emocionais e personalidade (Petrides 2010; Petrides & Mavroveli, 2018).

1.3. A IE no contexto organizacional

A IE emergiu nas últimas décadas como um fator crítico de sucesso nas organizações contemporâneas, transcendendo a tradicional dicotomia entre *soft skills* e competências técnicas para se posicionar como um elemento estruturante do desempenho organizacional. No panorama empresarial atual, onde a mudança é constante e as pressões competitivas intensas, a capacidade de compreender, regular e utilizar as emoções como informação de valor torna-se fundamental para o funcionamento eficaz das equipas e da estrutura como um todo (Goleman et al., 2002).

A IE contribui para a criação de um ambiente de trabalho cooperativo, onde a “confiança mútua”, o “sentido de identidade grupal” e “um forte sentido de eficácia” são essenciais para que os colaboradores se envolvam plenamente nas suas tarefas, cooperem e colaborem entre si, reduzindo comportamentos defensivos e fomentando a abertura à aprendizagem (Rego & Cunha, 2007, p. 122 e 123). Uma meta-análise recente de Doğru e os seus colaboradores (2022) valida empiricamente esta premissa, demonstrando correlações robustas entre a IE e diversos *outcomes* organizacionais, desde a satisfação até à produtividade.

Podemos ainda referir que a IE apresenta um papel bastante importante na liderança organizacional por integrar dimensões estratégicas e operacionais, simultaneamente. Enquanto os modelos de liderança até meados do século XX enfatizavam a autoridade e o controlo, os modelos posteriores demonstraram uma progressão para modelos em que o líder integra visão estratégica, *empowerment*, partilha de informação (Rego e Cunha, 2007, pp. 50 a 52), crescimento dos colaboradores, *feedback*, relacionamentos interpessoais, desenvolvimento pessoal, autoconhecimento e IE (Calvosa & Ferreira, 2023; Cunha & Cunha, 2009, pp. 52 e 146).

Hooper e Potter (2004) argumentam que a "liderança inteligente" é aquela que consegue "compreender os outros e os seus pontos de vista", mobilizando a energia coletiva não por coerção, mas por inspiração e compreensão empática (p. 24). Nesta perspetiva, liderar é essencialmente um exercício de gestão de relacionamentos e interações humanas onde a IE do líder atua como catalisador para alinhar os objetivos individuais com os organizacionais (Cunha & Rego, 2005). Deste modo, Goleman, et al., (2002) evidenciam que o líder deve potenciar um clima organizacional de confiança, envolvimento e apoio colaborativo, cuja tarefa primordial é criar ressonância (sintonizar-se com as emoções das pessoas e orientá-las numa direção positiva) em vez de gerar dissonância.

Rego e Cunha (2007) sublinham que, atualmente, novos desafios são colocados aos líderes organizacionais, sendo necessário um equilíbrio entre obtenção de resultados, a capacidade de mudança (disponibilidade para melhorar, inovar e aprender) e a integridade (retidão e valores explícitos de todos os membros), sendo a IE o elemento transversal. Um líder desprovido de competências emocionais pode desenhar estratégias brilhantes, mas poderá falhar na mobilização das pessoas necessária para a sua execução.

Em organizações com cenários de elevado stress e gestão de crises, como nas forças de segurança, onde o trabalho impõe grandes exigências emocionais aos agentes, a IE torna-se crucial não apenas para a motivação, mas para garantir decisões adequadas, proteger o público eficazmente e atuar como contramedida às exigências de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que caracterizam o policiamento moderno (Pūraitė, & Prokofjeva, 2019). Nestes contextos a IE permite aos líderes policiais adaptarem-se a contextos culturais diversos, gerir equipas multiculturais e estabelecer cooperações internacionais bem-sucedidas, complementando suas competências técnicas e organizacionais (Pūraitė, & Prokofjeva, 2019).

A capacidade de regulação emocional não é meramente psicológica, é funcional, pois permite ao líder e à equipa manter o foco operacional, a clareza na tomada de decisão e a capacidade de resposta rápida perante as adversidades (Oliveira, 2022; Veras, 2021).

Tanto George (2000) como Lee et al. (2024) entendem que a eficácia da liderança, em crises, reside precisamente na capacidade de instalar confiança e de validar as emoções do grupo, enquanto simultaneamente mantém a postura necessária para orientar a ação.

Mikolajczak et al. (2009) explicam empiricamente que a IE modera o efeito deteriorante do stress no humor e na cognição, permitindo aos indivíduos e equipas navegarem a incerteza sem perderem a funcionalidade. O estilo de liderança e a IE do líder moldam diretamente o clima organizacional, que por sua vez influencia a capacidade de adaptação coletiva (Maamari & Majdalani, 2017).

No contexto específico da AP, a IE é uma competência transversal funcional segundo o Referencial de Competências para a AP (Anexo II da Portaria n.º 214/2024/1). Esta competência é essencial para manter a estabilidade emocional e o foco em situações exigentes, demonstrar empatia e sensibilidade às necessidades dos cidadãos e colaboradores, criar ambientes de trabalho cooperativos e saudáveis, e tomar decisões conscientes que equilibrem a razão e a emoção (Anexo II da Portaria n.º 214/2024/1).

Em todo o tipo de organizações, mas, em particular, as que assumem uma responsabilidade pública e um risco e stress elevados, a IE não é uma competência acessória, mas uma componente impreterível que sustenta a resiliência humana e a eficácia coletiva. Esta pode ser desenvolvida através de práticas deliberadas e reflexão contínua, pelo que investir no seu desenvolvimento contribui para melhorar o desempenho individual, reforçar a coesão das equipas e promover uma cultura organizacional mais humana e colaborativa.

1.4. Avaliação e Mensuração da IE

De entre as diferentes formas de conceptualizar a IE decorre igualmente a ausência de consenso quanto à sua forma de medição (Pacheco, et al., 2023). A mensuração do construto da IE divide-se, de uma forma geral, em dois tipos de abordagens: (a) medidas de desempenho ou de capacidade e (b) medidas de autorrelato ou de traço, “cada uma com vantagens e limitações específicas que dependem do contexto e dos objetivos da investigação” (p. 3), sendo operacionalizadas através de diferentes instrumentos² (Bru-Luna et al., 2021).

A revisão de Bru-Luna e seus colaboradores (2021) conclui que ambos os tipos de medida têm vantagens complementares, mas também limitações distintas. Os testes de desempenho apresentam maior objetividade e validade teórica, enquanto os instrumentos de autorrelato são mais práticos, económicos e aplicáveis em contextos organizacionais.

² Importa salientar que os instrumentos de avaliação utilizados não correspondem necessariamente ao modelo teórico dos seus autores. O WLEIS constitui um exemplo desta dissociação, na medida em que, apesar de fundamentado no modelo de habilidades de Mayer e Salovey, trata-se de uma medida de autorrelato (Barreira, 2014, p.14).

No entanto, a literatura tem apontado uma baixa correlação entre estes instrumentos, o que reforça a ideia de que cada tipo de avaliação aquiesce a dimensões distintas da IE (Teixeira & Araújo, 2018).

Entre as medidas de desempenho e de autorrelato existentes, o presente trabalho apenas mencionará os dois instrumentos pertencentes ao modelo de habilidades mais conhecidos o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) e o *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS).

De acordo com a revisão sistemática da literatura de Teixeira e Araújo (2018), o MSCEIT é um dos instrumentos de desempenho mais reconhecido e consistente para a avaliação da IE, por se basear diretamente no modelo de habilidades de Mayer e Salovey, e não por meio de traços de personalidade (Woyciekoski & Hutz, 2009). Para Pacheco et al. (2023), apesar de se destacar entre as medidas de desempenho da IE, a sua aplicação em contextos organizacionais tem sido menos frequente devido à complexidade e exigência técnica do instrumento.

De forma complementar, para uma utilização do MSCEIT na população portuguesa, exige-se uma melhor compreensão da sua estrutura interna e da relação com outras variáveis psicológicas, através de estudos que confirmem e comparem os resultados com as validações originais (Monteiro, 2009; Teixeira & Araújo, 2018). Além disso, um dos principais entraves ao estudo do MSCEIT, em Portugal, deve-se ao facto da sua inexistência em versão traduzida e validada em português, bem como os custos elevados associados à cotação oficial do teste, o que limita a realização de investigações com amostras amplas e diversificadas (Monteiro, 2009; Moura, 2011).

Relativamente ao WLEIS (Wong & Law, 2002) é um dos instrumentos de autorrelato mais utilizados na investigação organizacional e de liderança, devido à sua estrutura simples e validade consistente (Bru-Luna et al., 2021; Wong & Law, 2004). Não obstante a ausência de consenso teórico acerca dos componentes da IE, os testes com formatos de pontuação diversificados podem alcançar dados distintos (Pacheco, et. al., 2023) e apesar de não medir desempenho real, o WLEIS apresenta bons indicadores de fiabilidade interna e validade convergente, sendo adequado para o nosso estudo (Bru-Luna et al., 2021; Wong & Law, 2004).

A opção pelo WLEIS (Wong & Law, 2002) assenta na sua ampla utilização e validade comprovada em estudos sobre liderança e IE no contexto de liderança organizacional (Bru-Luna et al., 2021). Investigações empíricas recentes demonstraram que o WLEIS é um instrumento sensível às relações entre estilos de liderança, comportamento organizacional e desempenho coletivo (Khalili, 2017; Lan et al., 2017; Li et al., 2016; Maamari & Majdalani, 2017; Maia, 2017; Neil et al., 2016).

Para além de apresentar boas propriedades psicométricas, também apresenta facilidade na interpretação dos resultados e elevada aplicabilidade intercultural, mostrando-se particularmente adequado em contextos laborais que exigem gestão emocional, comunicação e tomada de decisão sob pressão, características que justificam a sua adoção no presente estudo (Pacheco et. al., 2023; Pereira, M., 2020).

Por conseguinte, para analisar a relação entre os construtos em estudo, torna-se essencial identificar o modelo teórico adotado e os instrumentos de medida utilizados, uma vez que os dados obtidos refletem dimensões distintas da IE consoante a abordagem escolhida. Apesar de basearmos a presente investigação no construto de IE de Davies et al., (1998) e este ser semelhante ao modelo de capacidades/habilidades de Mayer e Salovey, não apresentaram nenhum instrumento, pelo que os autores Wong e Law (2002), também se basearam nestes autores para desenvolver a escala WLEIS, que será o instrumento de medida a utilizar.

2. Liderança

A liderança tem evoluído de forma significativa ao longo do tempo, acompanhando as transformações sociais, organizacionais e científicas que marcaram os diferentes períodos históricos. Embora o termo seja amplamente utilizado no discurso académico e profissional, não existe ainda uma definição única e universalmente aceite, refletindo a complexidade do fenómeno e a multiplicidade de abordagens que o procuram explicar.

De uma forma geral, a liderança remete para processos de influência, orientação e mobilização de indivíduos (seguidores/subordinados ou liderados³) ou grupos destes na prossecução de objetivos em comum. No entanto, a forma como estes processos são compreendidos tem variado consoante o contexto, quer histórico quer social, bem como nas perspetivas teóricas dominantes.

2.1. Evolução conceptual

O conceito de liderança tem conhecido diversas abordagens ao longo da história, na sua génese, ligas às carreiras militares e políticas. Assim, de forma abreviadíssima, podemos resumir os inícios do exercício e do pensamento sobre a liderança, antes do seu crescente estudo no século XX.

A reflexão sobre liderança remonta a tempos muito antigos, como se observa na figura de Tzu (500 a.C.), general e estratega militar apresenta princípios, que permanecem atuais. Para além da sua visão estratégica sobre tática e terreno, Tzu valorizava a

³ Neste trabalho, será adotado preferencialmente o termo *liderados*, por se considerar mais inclusivo e menos marcado por conotações de autoridade vertical do que a palavra *subordinados*, termo este frequentemente utilizado no contexto policial. Os termos subordinados e seguidores poderão surgir pontualmente por fidelidade a autores ou à terminologia institucional. Para distinção detalhada dos termos, ver Apêndice A.

motivação dos subordinados, a organização, a empatia e o espírito coletivo como essenciais ao sucesso (Low & Tan, 1995; Milevski, 2019; Tzu, 500 a.C.).

Já na Grécia Antiga, Platão sublinhava a importância da formação ética e intelectual dos líderes políticos, associando a liderança à responsabilidade moral perante a comunidade (Milevski, 2019). Como refere Poiares (2018), a inter-relação humana ocupava um lugar central no seu pensamento, evidenciando uma conceção precoce da liderança enquanto responsabilidade ética e social, ancorada na capacidade de articular os deveres individuais com as exigências coletivas da comunidade.

Em complemento das visões clássicas referidas, Lopes (2017) analisa o pensamento de Maquiavel sobre a liderança, demonstrando que o filósofo do século XVI problematizou a questão de se seria preferível ser amado ou temido, advogando que o equilíbrio entre ambas as abordagens seria o mais eficaz. O autor evidencia que a liderança eficaz pode recorrer ao poder coercivo quando necessário, mas deve prioritariamente valorizar relações de confiança e cooperação com os seguidores.

No século XVIII, o Marechal Belle Isle, destacou virtudes fundamentais para liderar com honra, mesmo em contextos difíceis. De igual modo, o Marquês de Pombal, influenciado por Maquiavel, defendia uma liderança pautada pelo amor e pela razão, mas sem negligenciar o poder disciplinador quando necessário (Pombal, 1761; Lopes, 2017). Na divergência entre estas duas formas de liderança, entre a autoridade e a proximidade, torna-se essencial, como sublinha Lopes (2017), encontrar um ponto de equilíbrio. O exercício do poder requer decisões firmes e ponderadas, sem medo de errar, mas com constante moderação, responsabilidade e sentido de justiça.

Com o início do século XX, especialmente a partir da década de 1930, os estudos sobre liderança ganharam maior expressão e profundidade, tornando-se progressivamente um dos temas mais explorados na investigação científica. Com o tempo, a produção teórica evoluiu para modelos descritivos centrados nos traços e nas características que definem líderes eficazes (Northouse, 2019).

As primeiras aproximações científicas ao conceito de liderança centravam-se fortemente nas características individuais dos líderes, numa lógica essencialista que a associava a atributos inatos e excecionais. Um dos autores mais influentes desta fase, Stogdill (1950), definiu liderança como “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (p. 4). No entanto, o próprio autor foi determinante para demonstrar que os traços pessoais, por si sós, são insuficientes para explicar a complexidade do fenómeno.

A partir da segunda metade do século XX, a investigação começou a deslocar o foco dos traços individuais para os comportamentos observáveis dos líderes e para as interações estabelecidas com os seguidores e com o contexto organizacional. Nesta linha,

Katz e Kahn (1978) entendem a liderança como um “incremento de influência acima do que seria permitido pelas rotinas e diretrizes formais da organização” (p. 338), evidenciando que a eficácia do líder transcende a autoridade formal inerente ao cargo.

Diferenciando-se das perspetivas que associam a liderança a traços inatos ou atributos pessoais fixos, Loignon et al. (2024) defendem que a liderança deve ser entendida como um processo social que emerge nas interações entre indivíduos, ou seja, um fenómeno intrinsecamente relacional que se manifesta e desenvolve no seio dos grupos e das organizações. Segundo vários autores, a autoridade não reside apenas numa figura isolada, mas constrói-se no decurso das relações e conversações que orientam os grupos para objetivos comuns (Chiavenato, 2004; Loignon et al. 2024).

Para Goleman, et al., (2002), a liderança é uma interação entre membros de um grupo, na qual o líder atua como agente de mudança, influenciando mais os outros do que sendo influenciado por eles. Mas de acordo com Northouse (2019, p. 280) numa abordagem transformacional (liderança implica mudanças) tanto conduz à mudança dos liderados como dos líderes.

Segundo o manual de Comando e Liderança da Escola Superior de Polícia⁴, a liderança “é a função de comunicar por meios com subordinados a fim de executar uma tarefa, alcançar ou manter um nível de conduta ou ganhar aceitação para um estado de coisas.” (Chaves, 1997, p. 8).

De entre as várias definições apresentadas na literatura sobre liderança, destacam-se duas conceções amplamente reconhecidas.

A primeira definição, apresentada por Burns (1978), foi o conceito mais importante na década de 70 a emergir definindo a liderança como,

o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, utilizando diversos recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, com o objetivo de alcançar metas mantidas de forma independente ou em comum por líderes e seguidores. (p. 425)

A segunda definição é a proposta por Yukl e Gardner (2020), que descrevem a liderança como “o processo de influenciar os outros a compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns” (p. 25). Para os autores, a liderança vai além da simples capacidade de dirigir ou impor tarefas, sendo fundamental a habilidade para inspirar os

⁴ Atual designação Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança interna (ISCPSI).

seguidores, desenvolver as suas competências e promover o esforço coletivo em direção a objetivos comuns.

No que respeita à sua conceptualização, a liderança é definida como "um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado" (Vieira, 2002, p. 15). Rauch e Behling (1984) defendem que liderança é "o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para alcançar um objetivo" (p. 46), enquanto Jacobs e Jacques (1990) enfatizam a capacidade de "dar propósito ao esforço coletivo e provocar a vontade de o realizar" (p. 281).

Numa perspetiva convergente, Cunha e Rego (2005) associam a liderança à "capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos", ao "consentimento da influência exercitada pelo líder" e à "influência feita de aceitação voluntária" (pp. 30 a 35). A liderança configura-se, assim, como um processo de influência interpessoal de orientação e coordenação, moldado pelas características e comportamentos do líder, pelas perceções dos liderados e pelas exigências do contexto em que se desenvolve (Day & Antonakis, 2018). Estes contributos reforçam a ideia de que liderar implica dar direção, gerar sentido e mobilizar pessoas para a construção de um futuro desejado e partilhado, pois "liderar é traduzir visão em realidade" (Bennis, 2009, p. 3)

Com o avanço da investigação empírica e o desenvolvimento da gestão moderna, a liderança passou a ser conceptualizada por vários autores como um processo relacional e dinâmico. Northouse (2019) define-a como "um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum" (p. 43), ou seja, baseia-se em quatro componentes fundamentais para a compreensão do fenómeno da liderança: processo, relação de influência, contexto de grupos e orientação para a concretização de objetivos comuns (ver Anexo C).

Esta perspetiva reflete os pontos de convergência entre os principais contributos teóricos, que incluem a liderança como processo de influência, a interação entre líderes e seguidores, e a mobilização destes para objetivos partilhados (Antonakis & Day, 2018; Hersey & Blanchard, 1988; Loignon et al., 2024; Rauch & Behling, 1984; Rego & Cunha, 2023; Stogdill, 1950; Yukl & Gardner, 2020), sustentando que a liderança não reside apenas em atributos individuais, mas resulta de interações situadas em contextos sociais e organizacionais.

Neste sentido, Antonakis e Day (2018) enfatiza que a liderança deve ser entendida como um processo multifatorial, decorrente da articulação entre características pessoais,

comportamentos, ambientes e dinâmicas coletivas, superando visões simplificadas centradas no líder isolado.

A liderança é um conceito amplamente discutido, mas que continua a apresentar dificuldades no que diz respeito à sua definição e delimitação teórica. A multiplicidade de perspectivas, modelos e contextos em que é estudada contribui para a ausência de um consenso claro sobre o seu significado. Como afirmam Calvosa e Ferreira (2023), essa diversidade de abordagens reflete a complexidade do fenómeno e revela a dificuldade em construir uma definição unificada que contemple todas as suas dimensões sociais, históricas e organizacionais.

Para efeitos da presente investigação, adota-se a definição proposta por Northouse (2019) e Yukl e Gardner (2020), que entendem a liderança como um processo de influência através do qual um indivíduo orienta um grupo para alcançar objetivos comuns, facilitando os esforços coletivos e promovendo o alinhamento quanto ao que deve ser feito e como fazê-lo. Esta influência é, no entanto, moldada por fatores como o contexto, os liderados e as próprias ações do líder.

2.2. Teorias de Liderança

Perante a diversidade conceptual apresentada, importa sistematizar as principais teorias que marcaram a sua evolução, desde as visões universalistas até às abordagens atuais centradas em valores, relações e contexto. Calvosa e Ferreira (2023) afirmam que essa multiplicidade é inevitável num conceito que é, acima de tudo, social e simbólico.

A evolução das teorias da liderança reflete mudanças no seu foco explicativo. Iniciou-se com a valorização de traços inatos (teoria dos traços), passando pelos estilos comportamentais e, mais tarde, pelas abordagens que integram o contexto situacional (teorias contingenciais). Para Yukl e Gardner (2020), estas perspectivas evidenciam entendimentos diversos: uns focam-se nas características do líder, outros na influência exercida ou na função administrativa que desempenha.

Desta forma, reduzir a liderança aos traços pessoais mostrou-se insuficiente, uma vez que estes, embora relevantes, não garantem por si só a eficácia do líder (Caiado, 2012). Como apontam Antonakis e Day (2018) e Yukl e Gardner (2020), a liderança deve ser entendida como um processo relacional e dinâmico, influenciado por múltiplos fatores contextuais, sociais e organizacionais, ultrapassando as explicações centradas exclusivamente no perfil individual do líder.

Opostamente à teoria dos traços, as abordagens comportamentais⁵ procuraram superar as limitações anteriores ao focar-se nos comportamentos observáveis dos líderes

⁵ Os principais autores da abordagem comportamental à liderança foram Blake e Mounton (1985), com o desenvolvimento da Grelha de liderança, que foi desenvolvida em 1960, tendo sido alvo de adaptação e

e na possibilidade de os treinar para adotar comportamentos dirigidos para a tarefa ou para os relacionamentos (Northouse, 2019, p. 136). No entanto, falhou em demonstrar ligações consistentes entre esses comportamentos e os resultados organizacionais, além de não identificar um estilo eficaz aplicável a todos os contextos (Northouse, 2019, p. 147).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard (desenvolvida em 1969) propõe que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, defendendo que o comportamento do líder deve ajustar-se à maturidade dos liderados e às exigências da situação. Assente nas dimensões de orientação para a tarefa e para a relação, esta abordagem defende quatro estilos principais que variam consoante o grau de desenvolvimento dos colaboradores (Northouse, 2019, p. 167). Embora prática, esta teoria tem sido criticada por carecer de validação empírica robusta e, por apresentar limitações na definição precisa do conceito de "maturidade", o que compromete a sua consistência e replicabilidade em contextos distintos (Northouse, 2019; Yukl & Gardner, 2020).

Nos subcapítulos seguintes, serão exploradas algumas das principais teorias contemporâneas de liderança, nomeadamente a liderança transacional, a transformacional, a liderança primal, pelas suas contribuições mais significativas para a compreensão aprofundada deste fenómeno. A sua relevância reflete os objetivos da presente investigação, o que justifica a sua escolha em detrimento de outras teorias que, embora pertinentes, não foram aqui aprofundadas, por não se alinharem de forma direta com o foco analítico do estudo.

2.2.1. Liderança Transformacional e transacional

A liderança transformacional constitui uma das abordagens mais influentes e amplamente estudadas no campo da liderança, ao destacar o papel do líder como agente de mudança (Vieira, 2002).

O conceito de liderança transformacional surgiu com Burns (1978), que procurou articular os papéis de líderes e seguidores. Ele descreveu os líderes como pessoas que exploram as motivações dos seguidores para melhor alcançar os objetivos dos líderes e seguidores (p. 18). Dividiu em dois tipos de liderança: transformacional e a transacional, como dois extremos, enquanto Bass (1999) entende que é mais eficaz exibindo características de ambos os estilos, “embora em situações distintas” (Rego & Cunha, 2007).

Segundo Bass (1999),

a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus colaboradores, quando geram consciência e aceitação dos

revisão. Esta grelha foi concebida para explicar como os líderes ajudam as organizações a alcançar os seus objetivos por meio de dois fatores: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

propósitos e da missão do grupo, e quando incitam os colaboradores a olharem para além dos seus próprios interesses em prol do bem do grupo. (p.12)

O modelo proposto por Bass (1999) tornou-se a referência central deste paradigma ao identificar quatro componentes essenciais da liderança transformacional: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Rego & Cunha, 2007) conforme Tabela 1.

Esta perspetiva enfatiza a capacidade do líder para desenvolver uma visão mobilizadora, promover o envolvimento organizacional e influenciar atitudes, crenças e comportamentos de forma profunda e duradoura, incentivando os subordinados a superarem as expectativas, através de inspiração e consideração individualizada (Antonakis & Day, 2018; Northouse, 2019).

Tabela 1

Dimensões da liderança transformacional, segundo Bass, 1999.

Influência idealizada (Carisma)	O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e a identificação destes com eles, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”.
Motivação Inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como modelo de comportamentos, instila otimismo.
Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas e o desenvolvimento do pensamento crítico e criativo, incentivando-os a reconhecerem as suas próprias crenças e valores e a questionarem as suas assunções.
Consideração Individualizada	O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoiando-os e encorajando-os através do treino, do feedback e da delegação de responsabilidades, com o objetivo de potenciar o seu crescimento individual e profissional.

Nota. Adaptado de “A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade”, de Rego, A. e Cunha, M., 2007, 3ª Edição, Editora RH, p. 236. Copyright RH.

Segundo Northouse (2019) o modelo desenvolvido por Kouzes e Posner (2002) demonstra outra perspetiva transformacional. Este modelo consiste em cinco práticas fundamentais que permitem aos líderes realizar coisas extraordinárias: “apontar o caminho”, “inspirar uma visão compartilhada”, “desafiar o processo”, “permitir que os outros ajam” e “encorajar o coração” (Kouzes & Posner, 2003, p. 42). Salientaram que estas cinco práticas de liderança exemplar estão ao alcance de todos (em qualquer organização ou situação) e não são reservadas para aqueles com habilidades “especiais”, pois modelo não se refere à personalidade, mas sim à prática (Kouzes & Posner, 2003, pp. 32 a 42).

Constatamos que ambos os modelos de liderança destacam o poder inspirador do líder e a importância de mobilizar os outros em torno de uma visão partilhada, mas também

valorizam a influência positiva e o desenvolvimento das pessoas como motor de mudança e excelência organizacional, conforme se pode consultar em maior detalhe no Anexo D.

Ainda assim, este tipo de liderança permanece como uma das teorias centrais na literatura contemporânea sobre comportamento organizacional e liderança, devido à sua abrangência conceptual e relevância para contextos dinâmicos e exigentes (Northouse, 2019, p. 283) acompanhando as transformações sociais e refletindo uma visão mais ajustada às exigências das sociedades contemporâneas (Mendes, 2020; Northouse, 2019) podendo ser aplicada em diferentes contextos, como militares, ou que tenham um elevado espírito de lealdade missão e disciplina (Bass, 1999).

Podemos inferir que a liderança transformacional se distingue por integrar múltiplas dimensões na sua análise: o líder, o liderado, a relação líder-liderado, a tarefa, o contexto e a motivação. Por contemplar estes diversos prismas, consideramos particularmente vantajoso para as instituições deterem de líderes com características transformacionais.

Relativamente à liderança transacional, é descrita como uma relação de troca entre líder e seguidor: “a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de entrar em contacto com outras com o objetivo de trocar coisas de valor”⁶ (Bass, 1999, p. 11, tradução própria). Assenta numa lógica de troca entre líder e liderados, recompensas contingentes, onde os comportamentos e resultados são reforçados através de recompensas ou correções em função do desempenho apresentado mantendo o desempenho dentro de padrões estabelecidos (Burns, 1978; Northouse, 2019).

Esta abordagem implica a definição clara de expectativas, normas e objetivos, assim como a monitorização rigorosa da execução das tarefas. Conforme o Tabela 2, são identificadas as dimensões fundamentais deste estilo de liderança: a recompensa contingente, em que consiste em reforçar o cumprimento de metas com incentivos materiais ou simbólicos, e a gestão por exceção, que pode ser ativa (com intervenção antecipada perante falhas) ou passiva (com intervenção apenas após a ocorrência de erros) (Northouse, 2019).

Derivado deste modelo de liderança, encontramos a liderança *laissez-faire* (não-liderança) onde o líder adota uma abordagem de “não intervenção, deixar as coisas acontecerem” (não transacional), abdicando assim da responsabilidade, adia decisões, não dá *feedback* e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazer as suas necessidades (Northouse, 2019, p. 275).

⁶ “Transactional leadership occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things”.

Tabela 2*Dimensões da liderança transacional, segundo Bass, 1999*

Recompensa contingente	O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço
Gestão por exceção activa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta ações corretivas se eles não alcançarem os padrões instituídos.
Gestão por exceção passiva	O líder espera que os problemas aconteçam para que, então sejam tomadas decisões corretivas.

Nota. Adaptado de “A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade”, de Rego, A. e Cunha, M., 2007, 3ª Edição, Editora RH, p. 236. Copyright RH.

Ainda que eficaz na clarificação de tarefas e no alinhamento de esforços com objetivos definidos, esta abordagem tende a limitar-se ao plano operacional, não abrangendo dimensões mais profundas como a construção de valores partilhados ou o compromisso duradouro com a missão da organização (Northouse, 2019).

2.2.2. Liderança Primal e Liderança autêntica

No enquadramento científico da liderança, a liderança primal não se apresenta como uma rutura, mas como uma expansão das teorias apresentadas.

A liderança primal constitui uma abordagem que enfatiza o impacto das emoções no processo de liderança e na forma como o líder influencia o clima emocional da organização. Desenvolvida por Goleman et al. (2002), esta teoria sustenta que os líderes exercem influência não apenas através da definição de objetivos, da coordenação de tarefas ou da supervisão hierárquica, mas também pela forma como mobilizam e regulam os estados emocionais próprios e dos seus seguidores. O conceito central é o de ressonância, entendido como a capacidade de criar um ambiente emocional positivo que favoreça a cooperação, o compromisso e a motivação coletiva (Goleman et al., 2002).

Northouse (2019), ao analisar o *Trait Approach*⁷, identifica a IE como uma das características pessoais relacionada com a eficácia da liderança, discutindo evidência empírica que associa capacidades emocionais à criação de relações de confiança, à gestão de conflitos e ao desempenho grupal (pp. 76 e 77).

O mesmo autor observou que determinadas características individuais, incluindo a sensibilidade emocional e a capacidade de regular emoções, podem contribuir para a forma como os líderes são percebidos, seguidos e aceites pelos membros da equipa, razão pela qual esta dimensão deve ser considerada no conjunto mais amplo de características pessoais que influenciam a liderança (Northouse, 2019, pp. 76 - 79).

⁷ Abordagem pelos traços ou por características individuais. O conceito é mantido no original por uma questão de manter fiel ao termo do autor, e inclui para além da IE, a sociabilidade, integridade, determinação, autoconfiança e inteligência (pp. 63 - 99).

Assim, podemos entender este estilo de liderança como uma evolução das abordagens centradas nos traços, ao reconhecer explicitamente que as emoções constituem um mecanismo de influência social e um fator determinante para o clima relacional das equipas, pois “as visões estratégicas (e os planos daí decorrentes) são de natureza tipicamente linear e limitada, passando ao lado dos fenómenos do coração e da paixão que são essenciais para obter o empenho das pessoas” (Goleman et al., 2002, pp. 229 - 230). A sua relevância reside na ideia de que o desempenho coletivo resulta não apenas de competências técnicas e comportamentais, mas também da qualidade das interações emocionais estabelecidas entre líder e liderados.

Neste enquadramento, se a liderança primal destaca o papel central das emoções na influência exercida pelo líder e na construção do clima relacional, importa analisar de que modo a liderança autêntica integra igualmente essa dimensão emocional, articulando a congruência entre valores, identidade e comportamento com competências emocionais que sustentam a qualidade da relação com os liderados.

A liderança autêntica assenta na autoconsciência, na transparência relacional e na internalização de valores morais, traduzindo-se numa atuação coerente entre discurso e prática que exige elevados níveis de IE, particularmente ao nível da autorregulação e da consciência das emoções dos outros (Avolio & Gardner, 2005). Estes autores lançam as bases conceptuais do construto, enfatizando a importância da congruência entre o *self* do líder e a sua atuação no contexto relacional.

Para além da sua dimensão conceptual, a liderança autêntica pode igualmente ser entendida como um processo de desenvolvimento contínuo, moldado por experiências significativas ao longo do percurso pessoal e profissional do líder, designadas por Avolio e Luthans (2006) como “*moments that matter*” (momentos que importam), que contribuem para a consolidação e coerência identitária na função de liderança.

Importa referir que, posteriormente, Walumbwa et al. (2008) procederam à operacionalização empírica do conceito, tornando-a referência na investigação científica. De acordo com estes autores, a liderança autêntica é definida como “um padrão de comportamento de liderança que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspetiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informações e transparência relacional” (Walumbwa et al., 2008, p. 94)

Sustentada na integridade, honestidade, credibilidade e na consistência e coerência comportamental, promove relações de confiança e proximidade, criando um ambiente em que os liderados se sentem valorizados, alinhados e envolvidos com a visão partilhada (Kouzes & Pozner, 2003, pp. 47 - 55; Lourenço, 2021, p. 186).

Investigações mais recentes defendem que este estilo de liderança deve ser compreendido enquanto um processo dinâmico e contextualizado, centrado em comportamentos observáveis e na forma como estes são sinalizados e interpretados pelos liderados (Lux & Lowe, 2024). Neste enquadramento, a autenticidade do líder, quando sustentada por competências emocionais sólidas, pode constituir um antecedente relevante da liderança transformacional, na medida em que favorece processos de influência inspiradora, mobilização emocional e compromisso coletivo em torno de uma visão partilhada (Hoch et al., 2018).

Sem substituir outras abordagens, estes estilos de liderança acrescentam profundidade ao estudo da liderança ao integrar a dimensão emocional no processo de influência, ampliando a compreensão dos fatores que sustentam o exercício eficaz da autoridade e da coordenação dentro das organizações que abordaremos mais aprofundadamente a relação intrínseca entre a liderança e a IE no capítulo 2.

2.3. Liderança Policial

A evolução tecnológica e a exposição mediática transformaram o quotidiano das forças de segurança, exigindo que a liderança policial incorpore novas competências de comunicação estratégica. Segundo Morgado e Ferraz (2016), o uso de plataformas como as redes sociais na gestão policial não é apenas uma ferramenta operacional, mas um imperativo de liderança com a comunidade. Esta modernização de autoridade é corroborada por Moura et al. (2023) que propõem o conceito de “Liderança Policial 2.0”, defendendo que a liderança eficaz no século XXI deve ser adaptativa, transparente e capaz de navegar na complexidade das construções sociais digitais.

Não obstante, Calvosa e Ferreira (2023) salientam que a liderança deve ser compreendida como um fenómeno adaptativo, moldado por construções sociais que se alteram consoante o tempo, o espaço e a cultura organizacional. Esta perspetiva reforça a ideia de que o exercício da liderança tem impacto direto na eficácia e no desempenho das organizações (Moura et al., 2023), tornando-se particularmente desafiante face à complexidade da cultura policial que lhe é inerente (Simões, 2021), a qual condiciona ativamente o que é possível aprender, a forma como esse conhecimento é adquirido e as práticas de liderança que são legitimadas (Filstad et al., 2018).

A cultura policial é frequentemente entendida como um conjunto de valores, atitudes, regras e práticas informais que decorrem do próprio contexto em que a atividade policial se desenvolve (Chan, 1996). Simultaneamente, pode ser vista como um sistema de valores, pressupostos e significados partilhados entre os seus membros (Filstad & Karp, 2020). Apesar de não ser algo palpável, esta construção social revela-se essencial à sobrevivência numa profissão de risco (Chan, 1996) e condiciona de forma relevante a

forma como os líderes policiais atuam no seu cotidiano profissional (Filstad & Karp, 2020). Desta forma os líderes policiais devem não só conhecer e compreender a cultura organizacional da instituição, mas também assumir um papel ativo no seu desenvolvimento (Filstad et al., 2020).

Os líderes policiais devem articular diferente tipos de competências como as de gestão, as pessoais, emocionais, interpessoais e de liderança, contudo não existe um conjunto fechado de características, competências ou habilidades, tanto interpessoais como técnicas, na liderança policial, pelo que estas devem atuar de forma complementar para reforçar a eficácia do exercício de comando (Fritsvold, 2022).

No entanto existem algumas que são consistentemente encontradas como atributos centrais como por exemplo o compromisso com a missão, honestidade, confiabilidade, legitimidade, integridade, humildade, mentoria, zelar pelo bem-estar dos subordinados comunicação eficaz, capacidade de mudança e evolução, capacidade de pensamento crítico e estratégico e atenção ao detalhe, escuta ativa, bem como, conhecimentos práticos e técnicos (como tomada de decisão, conhecimento de leis, gestão, tecnologias, comportamento ético) (Filstad et al., 2020; Fritsvold, 2022; Pearson-Goff & Herrington 2013).

Neste sentido, a liderança policial estende-se a várias dimensões e áreas de intervenção, como por exemplo contextos de elevada incerteza, forte pressão e risco acrescido (como os que frequentemente envolvem a atuação da PSP), torna-se crucial que um líder processe rapidamente informação limitada ou ambígua, interaja com diversos *stakeholders* e ajuste o estilo de liderança às exigências de cada momento, assegurando respostas eficazes e percecionadas como legítimas (Aurora Training Advantage, 2025; Herrington & Colvin, 2015).

A compreensão da liderança em contextos de crise e cenários críticos pode ser enriquecida pela perspetiva de Hooijberg, et al., (1997), que defendem a liderança como um fenómeno complexo, assente em três dimensões interligadas: complexidade cognitiva, social e comportamental. A complexidade cognitiva remete para a capacidade de processar informação ambígua e integrar múltiplas perspetivas, a complexidade social para a gestão simultânea de diferentes papéis e relações, e a complexidade comportamental para a flexibilidade em ajustar estilos e comportamentos de liderança às exigências situacionais. Com base nestas três dimensões, os autores operacionalizaram o *Leaderplex Model*, um modelo que descreve de forma sistemática como a articulação entre as complexidades contribuem para a eficácia da liderança especialmente em contextos organizacionais altamente exigentes e marcados por incerteza e pressão, como os que caracterizam situações de crise (Hooijberg et al., 1997).

Neste enquadramento, a liderança em cenários de crise assenta em vários princípios fundamentais, nomeadamente a tomada de decisão rápida sob pressão, a comunicação clara e transparente, a adaptabilidade na revisão de estratégias, o recurso à IE na gestão das emoções individuais e coletivas, a avaliação e mitigação sistemática de riscos e o planeamento da recuperação, garantindo a resiliência e estabilidade futura da organização (Aurora Training Advantage, 2025a, 2025b; EuroMaTech, 2025).

Segundo Ferguson et al. (2024) os comandantes de incidentes operam frequentemente com informação incompleta e sob forte escrutínio, sendo chamados a equilibrar a tomada de decisões operacionais com a gestão das dinâmicas humanas e organizacionais envolvidas na intervenção policial. Nestes ambientes complexos, as capacidades emocionais (especialmente perceber e gerir emoções) ajudam na construção de confiança, compromisso, aprendizagem organizacional e comprometimento (Caruso, et al., 2014).

Neste sentido, segundo Filstad, et al., (2020) e Herrington e Colvin (2015), em contextos marcados pela complexidade, a liderança policial exige mais do que capacidades técnico-operacionais, implicando uma forte ênfase nas dimensões relacionais, motivacionais e na gestão das interações humanas, que contribuem para uma liderança policial eficaz. O modelo integrado de liderança que combina competências técnico-operacionais com capacidades relacionais questiona o paradigma tradicional, evidenciando que dimensões de liderança relacional, são centrais para a excelência na liderança policial.

Nos estudos portugueses sobre liderança em contexto policial, o conceito tende a ser enquadrado como processo de influência orientado à prossecução de objetivos coletivos. Nesta ótica, Bernardes (2025) destaca que, a liderança traduz-se na capacidade de comandar, coordenar e desenvolver as equipas em cenários exigentes e complexos, sendo exercida através da capacidade de orientar pessoas na concretização dos objetivos da instituição, demonstrando que o papel do Oficial de Polícia envolve simultaneamente influência e responsabilidade social (Simões, 2021). Parece-nos, uma vez mais que, o líder cria uma visão partilhada e motivacional dos liderados.

Líderes policiais que comunicam uma visão clara, inspiram os subordinados, estimulam o pensamento crítico e criativo e valorizam os princípios e convicções pessoais dos membros da equipa são descritos como exercendo um estilo de liderança transformacional (Dussault, et al., 2019). Por oposição, os líderes que assentam a sua atuação predominantemente em sistemas de recompensa e punição exercem uma liderança de cariz transacional (Bass, 1999). Alguns estudos indicam que líderes que combinam comportamentos transformacionais com transacionais, como a recompensa

contingente, podem alcançar níveis superiores de eficácia (Harms & Crede, 2010; Li et al., 2016; Oliveira, 2022).

A liderança transformacional revela-se particularmente adequada a muitos contextos organizacionais, pois vai além da disciplina e da lógica de recompensas e punições típicas da liderança transacional, inspirando os agentes a ultrapassarem interesses individuais em prol da missão coletiva (Northouse, 2019). Bass (1999) demonstra que líderes transformacionais conseguem mobilizar subordinados para além dos seus próprios objetivos, promovendo coesão e eficácia operacional, enquanto Hamad (2015) acrescenta que o treino rigoroso e os poderes conferidos aos líderes potenciam carisma e motivação inspiradora, traduzindo-se em maior eficiência e prontidão mas a escolha entre comportamentos mais transformacionais ou mais transacionais dependerá sempre da missão, das pessoas, dos recursos e do tempo disponível.

A liderança transformacional, integra fortemente características da IE, pelo que consegue reinterpretar a incerteza não como ameaça, mas como oportunidade, criando um estado mental de envolvimento profundo (Lan et al., 2017) mesmo quando o contexto é volátil. Esta perspetiva é um modelo de referência para as forças de segurança, evidenciando que este estilo de liderança está associada a maior desempenho, capital psicológico e resiliência dos agentes (Mendes, 2023), bem como a níveis mais elevados de bem-estar afetivo e motivação (Mineiro, 2013, Oliveira, 2022).

Araújo (2007) e Mendes (2023) demonstram que a liderança transformacional está presente, é valorizada e tem impacto real na PSP, contudo, mesmo não sendo o único estilo existente, é “extremamente positivo para a PSP” (Araújo, 2007, p.63), pois é um estilo que se demonstrou ser o mais eficaz para promover motivação, bem-estar e eficácia operacional (Mendes, 2023).

Assim, no contexto policial, a capacidade de os líderes incorporarem características transformacionais articuladas com uma utilização criteriosa de mecanismos transacionais, permite aos líderes serem capazes de motivar profundamente os liderados e de os envolver nos objetivos coletivos assegurando não só a eficácia das operações, mas também o bem-estar e a dedicação necessárias para cumprir a missão de segurança pública (Gouveia, 2009; Mineiro, 2013).

Contudo, ainda se verificam que persistem fragilidades ao nível dos comandantes, como perceções divergentes sobre a missão, objetivos e competências institucionais (cultura policial), que, ao serem transmitidas aos subordinados podem comprometer o cumprimento dos objetivos organizacionais (Maia, 2017) e, portanto, ainda existe a necessidade de adaptar o estilo de liderança à cultura, missão e objetivos policiais (Lopes, 2023).

A literatura converge no sentido de que o efetivo desempenho do líder transcende o domínio de competências individuais, exigindo o desenvolvimento de uma postura fundamentalmente orientada para as pessoas, particularmente para a qualidade das relações interpessoais que estabelece e para a capacidade de inspirar e motivar os subordinados através de uma conexão emocional autêntica, dimensões centrais à liderança transformacional (Goleman, et al., 2002; Harms & Crede, 2010; Kouzes & Posner, 2003; Mayer & Salovey, 1997; Mendes, 2023; Oliveira, 2022).

A liderança policial é hoje um domínio exigente e em transformação, que reclama competências sofisticadas, capacidade para lidar com problemas cada vez mais complexos e um entendimento profundo da cultura organizacional em que se inscreve. Em contextos de elevada pressão, que requerem decisões rápidas e uma relação próxima com comunidades heterogêneas, espera-se que os líderes policiais não se limitem a exercer autoridade, mas que sejam capazes de motivar, inspirar, apoiar, promover o desenvolvimento profissional dos seus subordinados (Faria et al., 2017; Modise, 2023).

Apesar dos avanços na área da liderança, ainda é necessário investir na formação de líderes e comandantes policiais (Gouveia, 2009). Filstad et al. (2020) salientam que, o desenvolvimento da liderança policial deve articular dispositivos formais (como a formação inicial e contínua) com processos informais de socialização. Alguns autores reconhecem igualmente que a forma como se aprende a liderar está indissociavelmente ligada aos contextos específicos de atuação, às dinâmicas sociais e relacionais e às tarefas específicas que configuram o exercício da liderança (Boal & Hooijberg, 2000; Filstad et al., 2020).

2.4. Instrumento de medida de Liderança

A avaliação da liderança em contextos organizacionais tem sido fundamentada no modelo de liderança transformacional de Bass (1985), que distingue entre comportamentos transformacionais e transacionais dos líderes. Este modelo estabelece que a liderança transformacional está associada a maiores níveis de eficácia organizacional, desempenho dos colaboradores e bem-estar laboral (Khalili, 2017; Lan et al., 2017) e por sua vez, relaciona-se positivamente com a IE (Harms & Crede, 2010).

Historicamente, o instrumento de referência para medir estes construtos tem sido o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), originalmente desenvolvido por Bass e Avolio em 1995, posteriormente revisto em 1999, sendo comercializado pela Mind Garden, Inc. (Mind Garden, 2025). De acordo com estudos realizados em diferentes contextos organizacionais, o MLQ tem se revelado o instrumento mais utilizado (Bass, 1999; Harms & Crede, 2010; Mendes, 2023; Northouse, 2019). Todavia, dada a natureza comercial deste

instrumento e os seus custos associados, optou-se por explorar alternativas validadas cientificamente.

Verificando a literatura existente, existem vários instrumentos que conseguem medir a liderança transformacional à semelhança do MLQ. Neste sentido, existem, por exemplo o instrumento *Leadership Practices Inventory* (LPI) de Kouzes e Posner (Harms & Crede, 2010; Northouse, 2019, p. 279), o *Global Transformacional Leadership* (GTL) originalmente construída por Carless e seus colaboradores em 2000 (Veras, 2021), o *Transformational Leadership Inventory* (TLI) de Podsakoff et al., em 1990 (Lee et al., 2024) e, por exemplo, a *Police Officer Transformational Leadership Scale* (Dussault, et al., 2018).

Esta última foi desenvolvida através da utilização de três instrumentos, e avalia a liderança dos agentes para com o desempenho de funções, daí não ser uma escala adequada para o âmbito da presente investigação. Além disso, todos estes instrumentos apenas são de autorrelato não dispondo do instrumento que permita verificar o relato dos liderados quanto ao exercício da liderança.

Desta forma, surge a Escala Multidimensional de Liderança Organizacional (EML/EMLO), desenvolvida por Gomes em 2007, no seguimento da sua tese de doutoramento em 2005, a partir do trabalho de validação de um questionário de liderança no contexto desportivo (Gomes, 2007). A EML foi inicialmente desenvolvida e operacionalizada no contexto desportivo, cuja validação psicométrica e comparação com o MLQ de Bass e Avolio são sistematizadas por Fernandes (2017), constituindo uma alternativa robusta e teoricamente fundamentada, a partir da qual é posteriormente adaptada a versão organizacional (Gomes et al., 2021).

A versão organizacional, EMLO (Anexo E), resulta dessa adaptação do modelo e dos itens ao contexto de trabalho, mantendo a estrutura de nove componentes distribuídas por três estilos de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão) e sendo integrada no Modelo da Eficácia da Liderança desenvolvido por Gomes e Resende (Gomes, 2007) e aprofundado em trabalhos subsequentes, incluindo Gomes et al. (2021).

A escolha por este instrumento em detrimento do MLQ deve-se a várias razões. A primeira é que quando comparados, o questionário EML apresenta melhores propriedades psicométricas (Fernandes, 2017). Em segundo, foi originalmente desenvolvido em português e é de utilização livre pelo que elimina dependências comerciais (Gomes, 2007). Posteriormente, oferece versões paralelas validadas para avaliação simultânea de líderes e liderados (perspetiva 360°), e mantém compatibilidade teórica com o paradigma do questionário MLQ, permitindo análises comparativas com literatura internacional (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Harms & Crede, 2010; Pacheco et al., 2023).

Estas características tornam a EMLO particularmente adequada para investigações em contextos policiais portugueses, uma vez que mantém a estrutura conceptual da liderança transformacional e permite avaliar simultaneamente a auto e heteropercepção de liderança. Esta avaliação dual possibilita identificar convergências e discrepâncias críticas entre as perspetivas do líder e dos liderados, sendo fundamental para compreender a relação entre a IE e os estilos de liderança que constituem o fulcro da presente investigação.

Neste capítulo apresentámos as principais concepções e teorias de liderança. Em contextos organizacionais em mudança, as pessoas são as forças vivas da organização e os líderes têm um papel central na definição e ajuste dos objetivos, não só pela orientação que fornecem, mas também pela forma como se relacionam com os liderados, cujo contributo singular é essencial para manter viva e saudável a organização.

3. A IE e a Liderança na PSP

Depois de apresentadas algumas definições e conceitos essenciais sobre IE e a liderança, importa agora explorar a relação existente entre ambos.

O fortalecimento das organizações policiais tem início no desenvolvimento dos líderes e das suas competências, mas não se esgota nesse ponto, sendo igualmente indispensável atender a todo “o contexto organizacional que permite que a liderança prospere e que as organizações floresçam” (Flynn & Herrington, 2015, p. 13). Segundo Hooijberg et al., (1997) é na complexidade social e comportamental da liderança que se torna compatível a ideia de que líderes eficazes precisam de compreender e gerir adequadamente as dinâmicas emocionais presentes nas interações com os outros. Boal e Hooijberg (2000) defendem que a eficácia da liderança exige a adoção de diferentes posturas conforme o contexto e, conforme Wong e Law (2002), é a IE que torna possível essa adaptação sendo também, um determinante fundamental da liderança eficaz (Ayiro, & Sang, 2012).

A IE é indissociável à liderança, na medida em que as emoções influenciam a forma como os indivíduos pensam, decidem e interagem (George, 2000). Esta perspetiva é corroborada por Goleman (2015, p. 85), ao evidenciar que a IE influencia o desempenho organizacional, “em especial como a sua ação é transversal partindo do líder e terminando nos resultados”, reforçando o papel central das competências emocionais na eficácia da liderança (Rego & Cunha, 2007, p. 199).

3.1. Líderes emocionalmente inteligentes

No decorrer dos seus estudos sobre a IE, Goleman (2015) percebeu que existia um aspeto comum nos líderes mais eficazes, apresentavam elevados níveis de IE. Segundo este, a IE trata-se de uma condição *sine qua non* da liderança, “sem isso, uma pessoa

pode ter a melhor formação do mundo, uma mente perspicaz e analítica e uma fonte inesgotável de ideias inteligentes, mas ainda assim não será um grande líder⁸” (Goleman, 1998b, p. 93, tradução própria).

O conhecimento técnico ou académico, isoladamente, não garante o sucesso profissional ou organizacional. São as competências pessoais como autoconsciência emocional e empatia que fortalecem a confiança e legitimam a autoridade (Yukl e Gardner, 2020). A eficácia dos líderes depende da capacidade de integrar emoção e razão, reconhecendo que as decisões humanas são moldadas por ambos os domínios, ou seja, aqueles que articulam esse conhecimento com competências como a iniciativa, a empatia, o trabalho em equipa, a flexibilidade e a liderança (Damásio, 2011). George (2000) reforça esta perspetiva ao sublinhar que as emoções determinam a forma como os líderes comunicam, tomam decisões e promovem a cooperação dentro das equipas.

Wong e Law (2002) defendem que, sempre que existe interação entre indivíduos, a perceção e o reconhecimento das emoções, próprias e alheias, bem como a capacidade de as regular, tornam-se fatores essenciais para a qualidade dessas interações. Neste sentido, “o papel do líder é primal nas organizações, como as funções principais são encaminhar emoções colectivas para direcções positivas e limpar as confusões criadas por emoções tóxicas” (Goleman et al.2003, p.25).

Os indivíduos com “elevados níveis de IE criam ambientes onde imperam a partilha, a confiança, níveis saudáveis de tomada de risco e aprendizagem proveitosa” (Rego & Cunha, 2007, p. 195), conseguindo mobilizar os seus mecanismos de regulação emocional na promoção de estados emocionais positivos, potenciando o crescimento intelectual e emocional (Wong e Law, 2002). Por isso, “a maturidade emocional é requerida para que o líder tenha consciência das suas forças e fraquezas, seja capaz de suprir as suas deficiências, assuma erros e se disponha a mudar ” (Rego & Cunha, 2007, p. 186).

Neste sentido,

Os líderes emocionalmente inteligentes têm de ir mais além do que o exame individual da organização, têm de recorrer à visão coletiva das pessoas da organização. Lado a lado com o resto da organização, os líderes participam na criação da visão que permite unir o grupo como um todo e dar-lhe energia. (Goleman et al., 2002, p. 228)

Segundo Mayer et al., (2004), estes líderes mobilizam quatro habilidades essenciais: reconhecem os próprios sentimentos e os dos outros, utilizam-nos para orientar

⁸ “Without it, a person can have the best training in the world, an incisive, analytical mind, and an endless supply of smart ideas, but he still won’t make a great leader”.

o pensamento e o raciocínio, compreendem o seu significado e sabem geri-los, integrando-os nas decisões e nas atitudes que adotam. Convergindo no mesmo caminho, a liderança emocionalmente inteligente distingue-se pela capacidade de criar ou, inversamente, comprometer a ressonância emocional no seio da organização, pelo que favorece o envolvimento e o desempenho dos profissionais, enquanto a sua ausência tende a gerar um clima de dessincronização emocional, no qual o compromisso se reduz ao estritamente necessário (Goleman et al., 2002).

Verificamos que a teoria da liderança transformacional e transacional mobiliza o envolvimento emocional dos subordinados, promovendo a construção de uma identidade coletiva e de um compromisso grupal que reforçam a autoestima, o bem-estar e a motivação para desempenhos superiores (Rouco, 2012). Portanto, liderar não se trata de adotar um único estilo de liderança, mas de equilibrar diferentes abordagens, ajustando-as ao contexto pois não existe um estilo superior a outro (Cetil, 2016; Rouco, 2012).

No estudo de Ferrari et al., (2022), os líderes emocionalmente competentes encontravam níveis maiores de autogestão e gestão de relacionamentos, mas tinham potencial de desenvolvimento em competências sociais mais relacionais para ampliar a efetividade da liderança, tais como empatia, inspiração ou capacidade de ler emoções alheias, a fim de potencializar a ressonância e o impacto transformacional na liderança.

A par destas perspetivas internacionais, também na literatura portuguesa tem sido reconhecida a importância da IE no exercício da liderança. Cunha e Rego (2005) salientam que, embora o conceito possa ser encarado como uma tendência recente, mantém uma relevância significativa na prática da liderança e no desenvolvimento dos líderes, sobretudo pelas competências que:

- Os líderes emocionalmente inteligentes demonstram uma maior capacitação para compreender as emoções e os estados de espírito dos seus colaboradores, ajustando as formas de comunicação às circunstâncias, atuando de modo oportuno e articulando uma visão mobilizadora e coerente com os objetivos organizacionais.
- Revelam maior capacidade de autorregulação emocional, evitando explosões impulsivas e prevenindo conflitos negativos no seio das equipas.
- Demonstram empatia e sensibilidade interpessoal, colocando-se na perspetiva dos outros e favorecendo relações mais equilibradas e construtivas.

Em síntese, os indivíduos com níveis mais elevados de IE tendem a revelar maior capacidade de resiliência, recuperando com mais eficácia de experiências e estados afetivos negativos. Simultaneamente, demonstram reconhecer e interpretar com rigor as emoções alheias, ajustando os seus comportamentos para responder de forma adequada às exigências relacionais e às necessidades dos outros.

3.2. Formação em IE e liderança: O caso do CFOP/PSP

Segundo Goleman (1998) a IE tem uma componente genética, no entanto a investigação sugere que o treino, a experiência e formação também permitem adquirir competências emocionais (Rego & Cunha, 2007, p. 199). Desta forma, a IE pode ser desenvolvida desde a infância e ao longo da vida adulta (Pereira et al., 2019), sustentando a necessidade de as organizações investirem em programas estruturados de capacitação emocional, sobretudo no contexto da liderança.

Ao contrário do QI, geralmente considerado relativamente estável, a IE, também designada por quociente emocional (QE), apresenta um carácter desenvolvível ao longo do tempo. Embora existam posições que admitem incrementos limitados no QI, é na IE que se reconhece um maior potencial de aprendizagem e treino, o que torna a formação em IE particularmente relevante no contexto da liderança (Mattingly & Kraiger, 2019; Mayer & Salovey, 1997). Meta-análises demonstram que este tipo de formação produz efeitos positivos no desempenho e nos comportamentos de liderança, sobretudo quando assenta em modelos mistos e de traço e é integrada em contextos organizacionais estruturados (Boyatzis et al., 2000; Goleman et al., 2002; Mattingly & Kraiger, 2019; Petrides & Mavroveli, 2018).

No modelo de habilidade de Mayer e Salovey, os programas formativos centram-se no desenvolvimento progressivo de competências emocionais específicas, como a identificação, compreensão, utilização e regulação das emoções. Estes programas recorrem a estratégias de aprendizagem como a reflexão sobre experiências emocionais, a resolução de problemas concretos e a aplicação prática das competências em situações reais de liderança, contribuindo para uma atuação mais consciente, eficaz e ajustada às exigências do exercício de comando (Mayer & Salovey, 1997; Mayer et al., 2004).

Paralelamente, Moura (2011) evidencia que, no contexto específico da PSP, o desenvolvimento das capacidades emocionais dos comandantes de esquadra se apresenta como um fator crítico para a eficácia do comando e liderança, reforçando a necessidade de integrar estas competências nos programas de formação. Além disso, Moura et al., (2023) sugerem que o líder policial deve constituir-se como referência de conduta e fonte de inspiração (*role model*), evidenciando uma preocupação genuína com o bem-estar dos seus subordinados e assegurando-lhes o suporte necessário ao exercício das suas funções. Concomitantemente, é crucial que seja confiável, cooperativo, emocionalmente inteligente e resiliente (Moura et al., 2023).

No estudo de Matos (2006) a IE era disciplina integrante da UC de Gestão e Planeamento do curso de formação dos subchefes⁹, sendo que na UC de “Deontologia,

⁹ Atualmente esta carreira foi extinta dando origem à carreira de Chefe que compreende as categorias de Chefe, Chefe Principal e Chefe Coordenador.

Comando e Liderança” contemplava temáticas como relações interpessoais, motivação e gestão de conflito.

De acordo com vários programas e cursos¹⁰ de liderança analisados, todos têm em comum a capacitação dos líderes em diversas áreas como a formação transformacional, resolução de problemas, tomada de decisão, desenvolvimento pessoal, motivação, IE e liderança transformacional (AESE, 2025; ANJE, 2025; Católica Lisbon School, 2025; London Business School., 2025; NOVA School, 2025). Encontramos suporte na maioria destas características no LIDPOL, no entanto é inexistente a IE no plano de formação na UC de CLP.

A formação em Liderança

Também na PSP, a formação dos seus líderes assume particular relevância para a organização. Ainda que a PSP se caracterize por uma estrutura fortemente hierarquizada, a formação dos Oficiais não se deve restringir apenas às componentes técnico-operacionais. Tal como denotam Felgueiras e Pais (2017), a dimensão académica e científica é um elemento importante nesse processo formativo, contudo, a vertente humana, nomeadamente a capacidade de estabelecer relações de proximidade com os subordinados, revela-se igualmente determinante para uma formação e capacitação verdadeiramente completa dos Oficiais de Polícia.

A IE ainda configura um domínio que exige mais investigação empírica para clarificar em que medida e por que vias esta competência pode ser aprendida, uma vez que, enquanto constructo relativamente recente, ainda não possui o mesmo grau de consolidação científica de outros conceitos relacionados (e.g. as emoções), mas trata-se claramente de uma competência essencial em qualquer pessoa (Caruso, et al., 2014; Mattingly, V., & Kraiger, K., 2019; Pacheco, et al., 2023).

No artigo de Goleman (1998b) é discutido se a IE pode ser aprendida/desenvolvida ao longo do tempo, sugerindo que, apesar de existir uma base genética, a aprendizagem e o treino têm impacto no seu aperfeiçoamento. Refere também que a IE tende a aumentar com a idade, o que se articula com a ideia de “maturidade”. De acordo com Ferguson, et al., (2024) a preparação formal e a experiência acumulada não são, por si só, suficientes, sendo necessária uma formação que desenvolva estas competências integradas de liderança e regulação emocional.

Verificamos que, a nível nacional, encontram-se poucos estudos sobre a temática, e além de escassos, nem sempre relacionam a IE com a liderança, ou a IE com as forças

¹⁰ Podemos ainda encontrar temas e áreas dentro destes cursos como a motivação de comportamentos; gestão de pessoas e de equipas; visão partilhada; resolução de conflitos; cultura da organização; competências pessoais do líder; comunicação e persuasão; gestão do tempo e da informação e análise crítica.

e serviços de segurança (FSS). De acordo com alguns estudos portugueses, a necessidade da introdução desta componente na liderança tem sido verificada, quer pela sua intrínseca ligação quer pela necessária utilidade no exercício da mesma, pelo que a melhor forma de alcançar os líderes passa pela formação inicial (Barreira, 2014; Maia, 2017; Moura, 2011; Pacheco, et al., 2023; Pereira, 2020).

No estudo de Braz (2008), ao analisar o processo de formação em liderança nas três academias militares, constatou que, embora os conteúdos programáticos dos cursos sejam distintos, abrangem, na generalidade, as mesmas matérias e visam atingir os mesmos objetivos. Contudo, somente a Academia Militar (AM), contemplava a temática da IE no conteúdo programático da UC de Ética e Liderança, em "Liderança e Inteligência emocional", conforme apêndice J/3 do trabalho em questão.

Em contraposição, a Escola Naval (EN) ministra liderança na disciplina na UC de Comportamento Organizacional, sendo que no módulo I há uma lição (com a maior carga horária) cujo tema é "Compreender as pessoas" (apêndice G/2 do autor). Na Academia da Força Aérea (AFA) existe um programa com várias disciplinas que contemplam o plano curricular de Comando e Liderança, nomeadamente a disciplina de Psicologia Militar, que tem o conteúdo programático "Mecanismos de Auto-Controlo e Estratégias Comportamentais: Gestão de Competências Sociais"¹¹ (apêndice O/4 do autor).

O mesmo autor considerou ainda, de entre as inúmeras abordagens ou teorias que poderia abordar, que a IE também se mostrou como das mais significativas de verificar. Nas outras academias, a formação em liderança não aborda as questões de forma direta.

No estudo de Borges (2011) sobre a importância da formação em liderança, destaca que é importante existir uma reformulação do modelo de formação nas forças armadas. Ao longo do estudo, é notável a pertinência de uma abordagem holística à formação em liderança existindo,

uma consciência generalizada de que os desafios do futuro implicam novas competências (multiculturalidade, capacidade de antecipação, comunicação, visão estratégica, inteligência emocional e domínio das línguas estrangeiras), que deverão ser desenvolvidas numa estrutura mais integrada, com doutrina, investigação e formadores reconhecidos, interna e externamente. (Borges, 2011. p. 26)

¹¹ Subtemas: Liderança; Comunicação; Resolução de Problemas: Conflitos e Tomada de Decisão; Trabalho em Equipa; Mudança; Stress Organizacional; Stress Pós-Traumático.

Esta realidade afigura-se transversal às forças e serviços de segurança, não sendo a PSP exceção, na medida em que a instituição necessita de líderes que revelem espírito de entreajuda, proximidade e um compromisso genuíno com o bem-estar dos polícias sob o seu comando.

A formação em liderança na PSP

Enquanto as formulações iniciais partiam do pressuposto de que a capacidade de liderar nascia com a pessoa, outras sustentam que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida através de formação e experiência (Roupnel, et al., 2019). Os percursos de formação profissional são concebidos para dotar os participantes das competências essenciais ao desempenho de uma função, procurando responder simultaneamente às exigências organizacionais e às necessidades individuais (Pūraitē & Prokofjeva, 2019; Roupnel, et al., 2019).

Nas instituições da AP a formação inicial e contínua deve abranger a totalidade dos trabalhadores, e, à luz do ReCAP, a liderança é enquadrada como uma competência específica de cargos dirigentes, sendo a IE uma competência transversal a todas as carreiras (Portaria n.º 214/2024/1). Isto reforça a necessidade de investir na formação destes titulares e na sua consciencialização para a importância e exigência do exercício de liderança (Anexos II da Portaria n.º 214/2024/1). Neste sentido, um Oficial de Polícia deverá ter no seu percurso formativo o desenvolvimento de competências relacionais na liderança que demonstraram ser importantes para o desempenho profissional (Almeida & Pinho, 2020).

De acordo com o estipulado no artigo 121.º, n.º 4 do Decreto-Lei n.º 243/2015, Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP (EPPSP), prevê que a formação policial na PSP incorpora quatro diferentes cursos, o curso de formação inicial, o de formação contínua, o de promoção e o de especialização. Para o presente trabalho importa definir o curso de formação inicial. Este habilita os candidatos a ingressar nas carreiras de oficial de polícia ou de agente de polícia, ministrados nos estabelecimentos de ensino da PSP.

No que se refere à liderança, os Oficiais da PSP recebem formação durante o CFOP (curso de formação inicial), no Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) e, mais tarde, no Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) (ambos cursos de promoção). Adicionalmente, esta temática pode ser abordada em módulos inseridos nas ações de formação contínua. Apenas nos debruçaremos no curso de formação inicial ao nível do CFOP pelo facto de o foco do estudo envolver a temática da formação de base em liderança.

Para além da componente teórica, as atividades práticas, com exercícios práticos a aplicados ao contexto e à formação são fundamentais para desenvolver competências práticas de liderança, individuais e em grupo.

A formação inicial no CFOP

No CFOP, os conteúdos ligados à liderança são transmitidos, sobretudo, inicialmente através do plano de integração e ação desenvolvido pelos cadetes em formação que é desenvolvido à semelhança do Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL, 2021), por meio da UC de CLP.

O LIDPOL (2021) tem como objetivo dotar os futuros líderes da PSP com ferramentas essenciais de comando, gestão e liderança, promovendo um desempenho equilibrado e baseado numa visão inspiradora e integrada. Entre os seus principais objetivos estão: desenvolver competências pessoais, comportamentais e intelectuais; fortalecer a capacidade de liderança individual e em grupo; e estimular a tomada de decisão eficaz. Para o efeito, o percurso formativo encontra-se organizado de modo a proporcionar aos Cadetes-alunos um desenvolvimento progressivo e contínuo de competências de liderança ao longo do CFOP, através de estágios, atividades integradas no Plano de Ação do Corpo de Alunos e exercícios práticos de liderança adaptados a cada ano curricular.

De forma sucinta, o Plano de Ação promove a participação estruturada dos Cadetes-alunos, atribuindo funções diferenciadas conforme o ano de formação sendo que ao 4.º ano são atribuídas funções de liderança, ao 3.º ano funções de gestão, ao 2.º ano de comando e os do 1.º ano são os seguidores, desenvolvendo resiliência, espírito de camaradagem, capacidade de aprendizagem e integração na cultura da PSP.

O LIDPOL orienta a formação em liderança no CFOP através de três eixos estratégicos baseados no modelo de liderança do Exército dos EUA: atitudes (“saber ser”), centradas no carácter e presença; aptidões (“saber fazer”), ligadas à liderança e resultados; e conhecimentos (“saber, saber”), focados no intelecto (pp. 12-13).

Ao analisar este modelo, constata-se que a liderança é a competência (n.º 6) que se insere entre os eixos das atitudes e das aptidões. Neste modelo não se encontrou o conceito explícito de IE, mas foi possível visualizar conceitos já abordados como “empatia”, “tato interpessoal” “desenvolvimento dos outros”, “comunicação”, “liderar pelo exemplo”, “guia os outros” que se encaixam dentro das dimensões da IE (LIDPOL, 2021, p. 13).

O LIDPOL pretende ainda desenvolver competências com diferentes especificidades em função da evolução do curso, tais como: a) capacidade de gestão, planeamento, coordenação e supervisão; b) competências de comando e liderança; c)

capacidade de motivação do grupo; d.) supervisão e correção interpares; e) gestão de expectativas alicerçada no respeito mútuo; f) exaltação do raciocínio crítico; g) competências de gestão emocional e stress; h) competências de relações interpessoais; i) e reforço dos valores intrínsecos.

Na competência “tolerância ao stress” (o mais semelhante à alínea g) é desenvolvida sempre no início de cada ano letivo, no estágio, em colaboração com Unidades e Departamentos da PSP (formação de formadores TIP), na UC de Psicologia (no 2.º semestre do 2.º ano), sendo que na UC de CLP a competência a ser desenvolvida é apenas liderança. Verificou-se que, em nenhum momento foi abordada a capacitação dos futuros Oficiais de Polícia para as questões de lidar, verdadeiramente, com o exercício da liderança e a sua elevada carga emocional.

De acordo com a FUC de 2024-2025 (mais recente) é ministrada no 2.º semestre do 3.º ano do CFOP, tendo uma duração de trinta (30) horas, na qual abrangeu a evolução das teorias e estilos de liderança, aplicando-os ao contexto policial, enfatiza as dimensões de comando, gestão e influência, os desafios éticos e motivacionais e a resolução prática de situações de liderança.

Num estudo realizado com os cadetes-alunos do 4.º ano do ISCPSP, dos anos de 2012 a 2014, que concluíram o processo formativo proposto por Almeida e Pinho (2020) obtiveram 32% na categoria do desenvolvimento pessoal face a criação de uma prova (colocação em situação de líder) e, concluíram também que o estudo incrementou e potenciou as competências de liderança. A continuação do desenvolvimento prático de exercícios de liderança demonstrou ser uma potencial “ferramenta educativa mais eficaz e eficiente” (Almeida & Pinho, 2020, p. 77).

3.3. Competências da IE num líder Policial

As competências de IE inserem-se nas competências transversais, pois como o nome indica são aplicáveis a diferentes contextos e funções (Cetil, 2016; ReCAP, 2025; Rouco, 2012). Para Brown (2003), as dimensões da IE sustentam a construção de competências, ao capacitar o indivíduo a reconhecer e preservar as suas emoções, convertê-las em recursos e mobilizá-las na adoção de comportamentos mais conscientes e ajustados. Pessoas com elevadas capacidades emocionais constroem relações mais fortes, “enriquecendo a vida em múltiplos níveis” (p. 123).

Numa perspetiva aplicada à liderança, as habilidades de Mayer e Salovey descrevem processos mentais de processamento da informação emocional, nomeadamente perceber, usar, compreender e gerir emoções (Mayer & Salovey, 1997). As competências de IE emergem quando estas habilidades são desenvolvidas pela prática e experiência e se estabilizam em comportamentos eficazes, como gerir conflitos com calma,

comunicar empaticamente ou decidir sob pressão, pelo que funcionam como núcleo cognitivo observável na liderança (Mayer & Salovey, 1997; Mayer, et al., 2000). Quando mobilizado de forma consistente, manifesta-se em competências¹² emocionalmente observáveis no exercício da liderança (Mayer & Salovey, 1997; Wong & Law, 2002).

A evidência empírica tem vindo a apontar para uma associação positiva entre IE e a eficácia da liderança (Hooijberg et al., 1997; Lee et al., 2024; Moura et al., 2023; Rego & Cunha, 2007), sendo a meta-análise conduzida por Augusty e Mathew (2019) um exemplo da consistência dessa relação ao nível dos constructos dos modelos de Goleman e de Mayer e Salovey.

Para além disto a IE tem se relacionado positivamente com a liderança transformacional, associando competências como a autoconsciência, a empatia e a gestão emocional a práticas de liderança mais eficazes (Doğru et al., 2022; Goleman et al., 2002; O'Boyle Jr. et al., 2011; Ugoani et al., 2015). Estas potenciam comportamentos transformacionais, favorecendo a motivação, o envolvimento das equipas e um clima organizacional positivo (Harms & Crede, 2010; Pacheco et al., 2023).

Segundo o Relatório sobre o Futuro do Emprego 2025, de entre diversas competências necessárias para um bom desempenho no trabalho, a capacidade de liderança e influência social, a motivação e autoconsciência, a empatia e a escuta ativa, a orientação para o serviço e a aprendizagem ao longo da vida encontram-se nas dez primeiras competências essenciais de 2025, sendo complementadas por literacia tecnológica, gestão de talentos e inteligência emocional (World Economic Forum, 2025). O relatório sublinha que os trabalhadores devem equilibrar competências técnicas e interpessoais para prosperar nos ambientes de trabalho atuais.

Esta valorização não é exclusiva de um setor ou função em específico, estendendo-se igualmente ao contexto policial, onde autores como Ceitil (2016), Ferguson et al. (2024) e Modise (2023) evidenciam que muitas das competências consideradas fundamentais para o exercício da liderança policial se encontram diretamente associadas à IE, destacando-se, entre outras, a tomada de decisão, a avaliação do risco, a confiança, o trabalho em equipa e a gestão do stress. Acrescem ainda a humildade, a transparência, a comunicação clara e a adaptabilidade, bem como a capacidade de apoiar os subordinados, inspirar os outros, promover o seu desenvolvimento e construir relações assentes na confiança.

O estudo de Ferrari et al. (2022), baseado no modelo de competências de Goleman, evidenciou maior consistência na autoconsciência emocional, autoavaliação, iniciativa, otimismo, gestão de conflitos e estímulo à mudança, sugerindo líderes orientados para

¹² Doravante, será usado o termo competências, ainda que o modelo de Mayer e Salovey se distinga por habilidades, mas são concretizadas em competências.

objetivos e capazes de atuar em contextos dinâmicos. Em contraste, competências como empatia, transparência, adaptabilidade e capacidade de inspirar revelaram fragilidades em alguns líderes.

De acordo com a análise conceptual da liderança policial apresentada pela Universidade de San Diego, a eficácia da liderança resulta da articulação complementar entre *traits* (características pessoais) e *Police Leadership Skills* (habilidades policiais), integrando tanto *soft skills* (habilidades pessoais), p. e. a comunicação eficaz, compreensão de diferentes perspetivas, atenção aos policias e relacionamentos interpessoais, como *hard skills* (habilidades técnicas), como p. ex. a tomada de decisões fundamentadas e a gestão de conflitos, riscos e operações (Fritsvold, 2020). Este enquadramento revela-se coerente com as dimensões da IE associadas à avaliação das próprias emoções e, dos outros, à regulação emocional e ao uso das emoções, na medida em que muitas destas competências pressupõem consciência emocional, sensibilidade interpessoal e capacidade de autorregulação no exercício da liderança policial.

De igual modo, a literatura aplicada ao contexto policial tem vindo a reconhecer a relevância das competências de desempenho pessoal no processo formativo da liderança nos Oficiais de Polícia nomeadamente no autocontrolo, autoconfiança, autoconhecimento (Almeida & Pinho, 2020). Todavia, embora o modelo de Mayer e Salovey (1997) delimite as habilidades fundamentais da IE, posteriormente operacionalizadas em dimensões pelo instrumento WLEIS, não existe a identificação de competências emocionais diretamente associadas à liderança policial. No entanto, as competências consideradas na presente investigação resultam de um exercício de articulação entre as dimensões teóricas da IE, das dimensões associadas à liderança transformacional e transaccional e das áreas de desempenho valorizadas na formação em liderança, refletindo uma síntese interpretativa sustentada na literatura analisada.

4. Formulação do problema

A revisão da literatura apresentada revela a importância crescente da liderança nas organizações policiais, num cenário global marcado por elevadas exigências operacionais, maior escrutínio público e constantes transformações sociopolíticas. No âmbito particular da PSP, afigura-se especialmente pertinente aprofundar a compreensão de como a IE se articula com a liderança policial, sendo relevante analisar como a IE é entendida e se relaciona com a liderança policial, sendo pertinente verificar como é que esta está inserida na formação inicial dos Oficiais de Polícia, momento decisivo na construção de estilos de liderança que terão impacto duradouro sobre pessoas, equipas e processos.

Pudemos constatar que, de entre a panóplia de bibliografia consultada, o racional tem tido precedência sobre o emocional na gestão das organizações e, cumulativamente,

dos recursos humanos que as integram. Apesar do reconhecimento crescente da IE como competência relevante para o exercício da liderança, permanece limitada a evidência empírica sobre a forma como esta é percebida em contexto policial, particularmente quando se considera, em simultâneo, a autoavaliação dos líderes (Oficiais) e a avaliação realizada pelos liderados (Chefes e Agentes). A ausência de estudos que analisem o alinhamento entre estas duas perspetivas dificulta a identificação de eventuais discrepâncias de perceção entre líderes e liderados (Fleenor et al., 2010; Sosik & Megerian, 1999), as quais podem comprometer a cultura de liderança da instituição e evidenciar áreas que devem ser reforçadas na formação dos futuros Oficiais de Polícia.

A investigação científica inicia-se, invariavelmente, com a formulação de uma questão orientadora, a qual deve ser clara, delimitada e centrada nos conceitos em análise (Fortin, 2003), procurando exprimir com a maior precisão possível aquilo que se pretende conhecer, esclarecer e compreender (Popper, 2005, p. 32).

Deste modo, a presente investigação é norteadada pela seguinte pergunta de partida: De que modo as dimensões de IE dos Oficiais de Polícia se relacionam com os estilos de liderança exercidos e qual a importância atribuída a estas dimensões na sua formação inicial?

Para responder a esta questão central, delineou-se o seguinte objetivo geral: Analisar a influência das dimensões da IE no perfil de liderança dos Oficiais de Polícia da PSP e o papel da formação inicial no desenvolvimento destas competências.

Deste objetivo geral resultam os seguintes objetivos específicos: 1) caracterizar os níveis de IE e os estilos de liderança dos Oficiais de Polícia, considerando auto e heteroavaliação; 2) analisar a associação entre as dimensões de IE e os estilos de liderança dos Oficiais e a hetero avaliação dos liderados; 3) identificar as competências de IE percebidas como mais relevantes para o exercício da liderança policial, segundo Oficiais e liderados; 4) analisar as perceções sobre a importância da formação em IE na formação inicial da UC de CLP.

O capítulo seguinte apresenta o enquadramento metodológico do estudo, começando pelo modelo conceptual que sustenta as relações previstas entre as variáveis. Seguem-se as hipóteses de investigação, derivadas do enquadramento teórico e dos objetivos definidos, e a descrição dos instrumentos de recolha e análise de dados, da amostra e dos procedimentos adotados para garantir o rigor e a validade da investigação.

“Um líder extraordinário inspira os outros a procurar a autoconsciência, a autodisciplina e o crescimento pessoal, de modo a criarem ligação a uma visão para além de si mesmos.”

(Murphy, 2025, p.311)

CAPÍTULO II. Método

A produção de conhecimento científico rigoroso exige a definição e o cumprimento de um percurso metodológico estruturado. Enquanto teoria da investigação (Marconi & Lakatos, 2017), o método compreende um conjunto de procedimentos lógicos e técnicas operacionais que permitem identificar relações causais entre fenómenos (Severino, 2014), guiando o investigador desde a formulação do problema até à construção de conclusões fundamentadas (Prodanov & Freitas, 2013).

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, entendida como “um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 2003, p. 24), cuja finalidade consiste em contribuir para o desenvolvimento e validação do conhecimento científico.

Neste sentido, esta opção permite a conversão da informação recolhida em dados mensuráveis, suscetíveis de classificação e análise estatística, possibilitando, simultaneamente, o estudo de factos observáveis, isto é, realidades passíveis de serem tornadas objetivas através de uma “observação sistemática” (Kauark et al., 2010, p. 27).

Estas opções foram definidas em coerência com os objetivos do estudo e com a natureza das variáveis em análise, procurando assegurar rigor científico e adequação ao contexto específico da PSP.

1. Modelo Conceptual e Hipóteses

A revisão da literatura e o contacto com diferentes perspetivas teóricas e estudos empíricos tornaram indispensável a construção de um modelo conceptual, entendido como um quadro estruturado e coerente que articula os conceitos centrais e as hipóteses do estudo, constituindo, nas palavras de Quivy e Campenhoudt (2013, p. 109), a “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise”.

A presente investigação, de natureza descritiva, transversal e correlacional, iniciou-se com uma revisão da literatura sobre a temática em estudo, com o objetivo de aprofundar e fundamentar a compreensão do problema de investigação. Posteriormente, com o objetivo de analisar as perceções de IE e a sua relação com o exercício da liderança policial, bem como o seu papel na formação inicial dos Oficiais de Polícia, numa perspetiva integrada entre líderes Oficiais e liderados, optou-se pela adoção de um método quantitativo.

Caracterizado pela recolha de dados observáveis e quantificáveis (Santos et al., 2019), este método orienta-se para a validação ou refutação de hipóteses através de um raciocínio lógico, sistemático e rigoroso (Cervera, 2014; Quivy & Campenhoudt, 2013).

Entendidas como a antecipação de relações entre duas ou mais variáveis (Fortin, 2003), foram formuladas no âmbito do presente estudo cinco hipóteses de investigação.

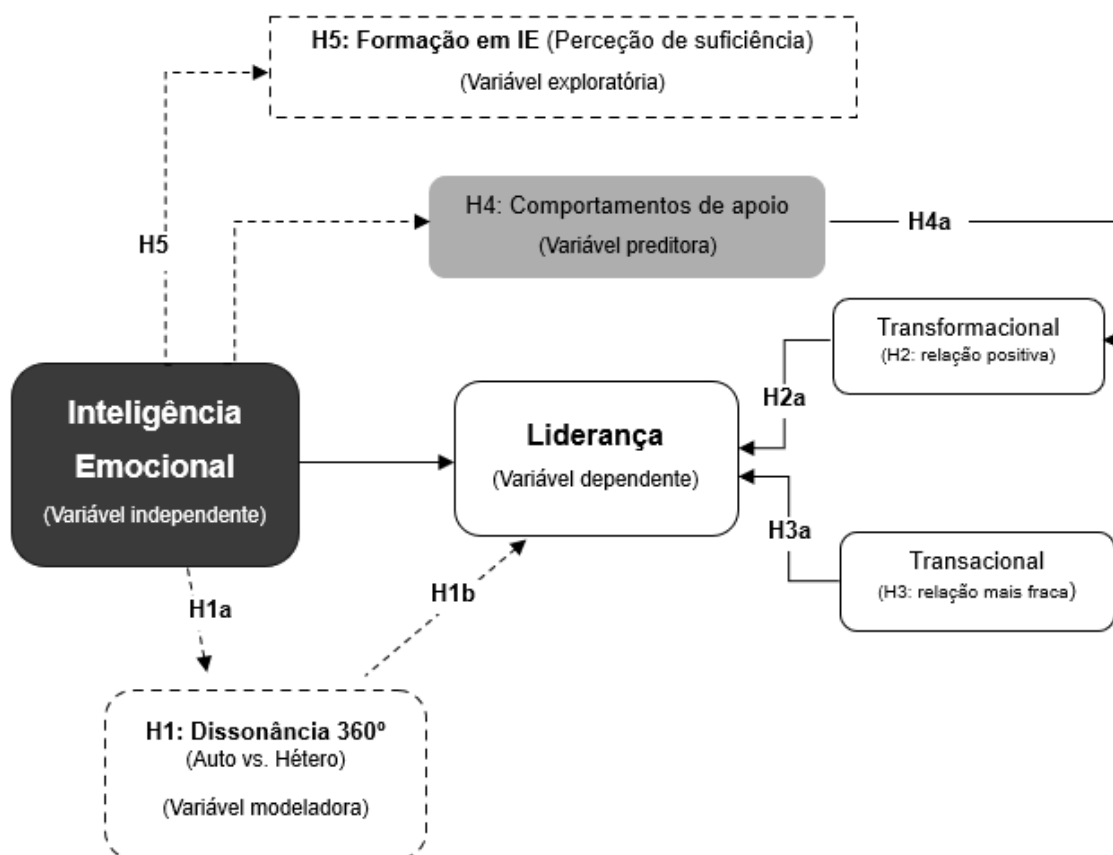
No modelo conceptual proposto, a IE assume-se como a variável independente principal. A liderança constitui a variável dependente, sendo operacionalizada através dos estilos transformacional e transaccional, bem como dos comportamentos de liderança transformacional, nomeadamente a individualização e o apoio.

A abordagem 360° (auto vs. heteroavaliação) é considerada uma variável modeladora, permitindo analisar diferenças nas perceções dos respondentes ao nível da IE e da liderança (H1a e H1b). As dimensões específicas da IE, APE, AEO, UE e RE, assumem o papel de variáveis predictoras na análise de regressão linear múltipla (H4 e H4a).

Por fim, a formação em IE é tratada como uma variável exploratória, analisada de forma autónoma relativamente à percepção da sua suficiência no contexto formativo do ISCPSI (H5).

Figura 1

Modelo conceptual



A IE, quando avaliada por medidas de autorrelato, pode ser influenciada por enviesamentos individuais, levando a discrepâncias face a avaliações externas, que

tendem a refletir de forma distinta os comportamentos em contexto organizacional (Davies et al., 1998; Livingstone & Day, 2005). Assim, é plausível que existam diferenças entre a autoavaliação do líder e a percepção dos liderados, justificando a formulação da hipótese seguinte:

H1: Existe uma dissonância entre a autoavaliação do líder e a percepção dos liderados (360°).

H1a: Existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas dos Oficiais (Auto) e dos Agentes/Chefes (Hetero) nas dimensões de IE.

H1b: Existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas dos Oficiais (Auto) e dos Agentes/Chefes (Hetero) nas dimensões de Liderança.

A literatura tem demonstrado que a IE se relaciona de forma positiva com a liderança transformacional, influenciando a sua adoção e contribuindo para a eficácia das equipas (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Além disso, este estilo é apontado como um modelo capaz de reduzir discrepâncias de percepção entre diferentes postos, favorecendo uma atuação mais coesa ao nível do comando (Pereira, 2020). Por este motivo, elaborou-se a hipótese:

H2: A IE dos Oficiais correlaciona-se positivamente com o estilo de liderança transformacional auto-avaliado.

H2a: Existe uma correlação linear positiva e significativa entre o Score Total do WLEIS e a Dimensão Transformacional da EMLO.

A liderança transformacional, ao basear-se na inspiração e desenvolvimento individual dos liderados, exige uma maior mobilização de competências emocionais do que a liderança transacional, assente em trocas e recompensas (Bass, 1999). A meta-análise de Harms e Credé (2010) demonstrou que a IE se associa de forma mais forte à liderança transformacional do que à transacional. Por este motivo, elaborou-se a hipótese:

H3: A liderança transacional apresenta uma relação mais fraca com a IE do que a transformacional.

H3a: O coeficiente de correlação entre IE e Liderança Transacional é inferior ao da Liderança Transformacional.

A individualização, dimensão da liderança transformacional operacionalizada na EMLO (Gomes, 2007), reflete a capacidade do líder de reconhecer e responder às necessidades individuais de cada liderado. Este comportamento pressupõe uma leitura precisa do estado emocional dos outros, alinhando-se diretamente com a dimensão AEO do WLEIS (Law et al., 2004; Wong & Law, 2002).

H4: Dimensões específicas da IE predizem comportamentos de apoio aos liderados.

H4a. Existe uma correlação positiva e significativa entre a dimensão "Avaliação das Emoções dos Outros" (AEO) e a "individualização".

Embora a literatura não contemple de forma direta a relação entre a formação em IE e o seu impacto na liderança policial, considera-se relevante aferir em que medida os Oficiais e os seus liderados percecionam essa formação como suficiente e adequada ao contexto da PSP. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H5: A média de concordância na pergunta "Formação prática suficiente" é significativamente inferior ao ponto médio da escala.

2. Instrumentos e Fontes de Recolha de Dados

O inquérito por questionário constitui uma técnica de recolha de dados que assenta na aplicação de um conjunto de perguntas a um grupo de participantes, habitualmente representativo de uma determinada população, sendo as questões formuladas em função dos objetivos do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188).

A opção por este instrumento justifica-se pela sua adequação à recolha de informação de natureza quantitativa, permitindo a quantificação de um elevado volume de dados e a realização de múltiplas análises estatísticas e correlações entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 189). Face às características do estudo e ao modelo conceptual adotado, o inquérito por questionário afigurou-se como o instrumento mais adequado para a recolha de dados.

No âmbito da validade interna da presente investigação, importa considerar o potencial enviesamento decorrente da utilização de instrumentos de autorrelato, frequentemente suscetíveis ao efeito de desejabilidade social e ao erro de tendência central. Para mitigar estas limitações e robustecer a objetividade dos dados, adotou-se uma abordagem multidimensional de 360°, confrontando a autoavaliação dos Oficiais com a heteroavaliação dos seus liderados. Esta triangulação de perspetivas permitiu não só identificar discrepâncias percetivas estatisticamente significativas, mas também validar a consistência dos comportamentos de liderança através de fontes externas independentes, assegurando que o conhecimento produzido transcende a mera subjetividade individual e reflete a realidade operacional da PSP.

Assim, de forma a responder com maior rigor às questões de investigação e em coerência com a revisão da literatura, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário estruturado em três secções, visando recolher as perceções dos Oficiais da PSP e dos respetivos liderados acerca do papel da IE no exercício da liderança policial.

O questionário aplicado aos Oficiais (Líderes – Apêndice B) e aos Chefes e Agentes (liderados - Apêndice C) foi estruturado em três secções distintas: a caracterização sociodemográfica dos participantes; a avaliação da IE, das competências e da formação

em IE; e a análise dos comportamentos associados à liderança transformacional, transacional e tomada de decisão. Trata-se de instrumentos de natureza estruturada, uma vez que apresentam um conjunto fechado de opções de resposta, não permitindo a sua reformulação nem a introdução de opiniões livres por parte dos inquiridos (Fortin, 2003).

O estudo combina medidas psicométricas validadas com indicadores sensíveis, permitindo captar simultaneamente rigor científico e especificidade organizacional.

2.1. Instrumento de Avaliação de IE

O WLEIS é um instrumento de autorrelato composto por 16 itens de formulação positiva, que operacionaliza as quatro dimensões de IE propostas por Davies et al. (1998), encontrando-se traduzido e validado para a população portuguesa por Rodrigues et al. (2011).

Na Tabela 3 podemos observar que cada uma das sub-dimensões é constituída por 4 questões, com correspondente escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos, varia de 1 a 5 (1 - “Discordo fortemente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Não concordo nem discordo”, 4 - “Concordo”, 5 - “Concordo fortemente”).

Tabela 3

Escala de IE - WLEIS

Dimensões	Perguntas
Avaliação das Próprias emoções [APE]	1, 2, 3, 4
Avaliação das emoções dos outros [AEO]	5, 6, 7, 8
Uso das Emoções [UE]	9, 10, 11, 12
Regulação das Emoções [RE]	13, 14, 15, 16

A evidência empírica demonstra que as avaliações obtidas através do WLEIS (abordagem de 360°) apresentam padrões consistentes, quer em contexto de autoavaliação quer de heteroavaliação, refletindo de forma semelhante a manifestação das suas dimensões (Libbrecht et al., 2010). Neste sentido, para a autoavaliação dos Oficiais, utilizou-se a versão do WLEIS-P (Rodrigues et al., 2011), e para a heteroavaliação, a versão proposta por Libbrecht et al. (2010).

A consistência interna da WLEIS foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach¹³ para cada uma das quatro subescalas, tanto para a amostra de Oficiais como para a amostra de Liderados.

De acordo com a Tabela 4, os resultados evidenciam uma consistência interna boa a muito boa em ambas as amostras. A subescala RE registou os valores mais elevados (0,877 nos Oficiais; 0,937 nos Liderados), enquanto a subescala UE apresentou os valores

¹³ Os valores do Alpha de Cronbach são interpretados segundo os critérios de Hill e Hill (2012): excelente (> 0,90), bom (0,80–0,90), razoável (0,70–0,80), fraco (0,60–0,70) e inaceitável (< 0,60).

mais modestos, embora igualmente satisfatórios (0,778 nos Oficiais; 0,825 nos Liderados), superando em todas as subescalas o limiar de 0,70 (Hill & Hill, 2012), o que é consistente com os valores de fiabilidade reportados na validação do instrumento recomendado na literatura (Rodrigues et al., 2011), confirmando a fiabilidade do instrumento para a presente investigação.

Tabela 4

Consistência interna das dimensões da WLEIS

	Oficiais		Liderados	
	Alpha Cronbach	Nr de itens	Alpha Cronbach	Nr de itens
APE	0,853	4	0,927	4
AEO	0,779	4	0,904	4
UE	0,778	4	0,825	4
RE	0,877	4	0,937	4

2.2. Instrumento de Avaliação da Liderança

A EMLO (Anexo E) é um instrumento de autorrelato, destinado a avaliar a perceção dos membros da organização acerca da frequência dos comportamentos de liderança adotados, auto e hétero percecionados. No que respeita à heteroavaliação, os liderados assinalaram a frequência com que o seu superior adota cada um dos 36 comportamentos descritos. Os mesmos itens foram utilizados pelos Oficiais para procederem à autoavaliação do seu próprio comportamento (autoavaliação dos Oficiais).

De acordo com o Tabela 5, os 36 itens estão divididos em três áreas de comportamentos de liderança, que, correspondem a nove dimensões ou subescalas que são os comportamentos de liderança associados ao estilo de liderança (transformacional e transacional). A tomada de decisão é considerada uma das três grandes áreas de atuação, não sendo por isso, considerado um estilo, mas sim uma área de ação que avalia a intervenção em crise ou a "não liderança" (*laissez-faire*).

Tabela 5

Dimensões do questionário EMLO

Estilos/Comportamentos	Dimensões/subescalas	Perguntas
Transformacional	Visão	3, 12, 24, 30
	Inspiração	1, 7, 25, 27
	Instrução	11, 19, 28, 33
	Individualização	6, 20, 32, 36
	Apoio	2, 23, 31, 35
Transacional	Feedback positivo	5, 8, 14, 18
	Feedback negativo	4, 9, 15, 26
Tomada de decisão	Gestão ativa	13, 17, 21, 34
	Gestão passiva	10, 16, 22, 29

Todos os itens são respondidos numa escala tipo “*Likert*” de cinco pontos (1 - “Nunca”, 2 - “Raramente”, 3 - “Às vezes”, 4 - “Regularmente” e 5 - “Sempre”).

A consistência interna da EMLO foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach para cada uma das três áreas e nove dimensões, tanto para a amostra de Oficiais como para a amostra de Liderados, conforme demonstra a tabela 6.

Os resultados revelam uma consistência interna muito boa a excelente em ambas as amostras. Nas três dimensões principais, os valores globais dos Oficiais variaram entre 0,704 (razoável), no estilo transacional e 0,909, no estilo transformacional, enquanto nos Liderados foram sistematicamente superiores, entre 0,855, no estilo transacional e 0,975 (excelente), no estilo transformacional.

Tabela 6

Consistência interna do EMLO

	Oficiais		Liderados	
	Alpha Cronbach	Nr de itens	Alpha Cronbach	Nr de itens
Transformacional	0,909	20	0,975	20
Visão	0,887	4	0,952	4
Inspiração	0,805	4	0,917	4
Instrução	0,720	4	0,895	4
Individualização	0,777	4	0,910	4
Apoio	0,724	4	0,884	4
Transacional	0,704	8	0,855	8
Feedback positivo	0,851	4	0,938	4
Feedback Negativo	0,839	4	0,914	4
Tomada de decisão	0,746	8	0,862	8
Gestão activa	0,797	4	0,929	4
Gestão passiva	0,803	4	0,823	4

Ao nível das subescalas, a Instrução registou o valor mais razoáveis nos Oficiais (0,720), sendo o único a aproximar-se do limiar de 0,70, enquanto nos Liderados todos os valores foram iguais ou superiores a 0,823. Todas as subescalas superaram o limiar de 0,70 recomendado na literatura (Hill & Hill, 2012), o que é consistente com os valores de fiabilidade reportados na validação do instrumento (Gomes et al., 2021), confirmando a sua adequação para a presente investigação.

2.3. Questões Adicionais

Para além das escalas validadas foram incluídos itens adicionais de natureza exploratória, construídos especificamente para o presente estudo, com o objetivo de

recolher percepções dos participantes acerca da manifestação prática de competências de IE e das necessidades formativas associadas ao contexto do ISCPSP.

As questões 5 e 6 de ambos os questionários, Oficiais e liderados, utilizaram uma escala de Likert de concordância de cinco pontos (1 - "Discordo fortemente" a 5 - "Concordo fortemente"), sendo analisadas de forma descritiva através de frequências e percentagens. A questão 8, também de ambos os questionários, solicitava a seleção de entre 2 a 4 competências de IE consideradas mais relevantes para o exercício da liderança policial, sendo os dados analisados através de frequências e percentagens (Apêndice D).

As competências de IE incluídas nestes itens resultam de uma síntese interpretativa da literatura apresentada anteriormente, adotando a terminologia de competências pela sua adequação ao contexto formativo.

Estes itens não assumem carácter psicométrico, sendo analisados de forma descritiva e interpretativa, funcionando como complemento contextual à análise quantitativa principal.

2.4. Análise Documental (FUC de CLP)

Foram ainda analisadas as FUC da UC de CLP, referentes ao período compreendido entre 2005 e 2025, enquanto fonte documental, com o objetivo de identificar a presença de referências à IE. Adicionalmente, foram recolhidas informações relativas à evolução do programa da UC, nomeadamente alterações do programa letivo e conteúdos programáticos ao longo dos anos, carga horária e ano de leção.

3. Participantes

Para efeitos de determinação da dimensão adequada da amostra, procedeu-se, numa primeira fase, à identificação do universo da investigação, que “representa a totalidade da população que se quer analisar” podendo ser “qualquer grupo de indivíduos com uma ou mais características em comum” (Sarmiento, 2013, p. 21 e 22). Foram considerados os níveis de confiança e a margem de erro associados à investigação¹⁴.

No presente ano 2026, a PSP tem, nos quadros com funções policiais, uma população de 19 661 indivíduos, dos quais 717 são Oficiais e 18 944 são Chefes e Agentes (PSP, 2025¹⁵). A taxa de respostas ao questionário dos Oficiais¹⁶ foi de 37,5% (N=269), valor considerado aceitável em contexto organizacional de acordo com a literatura (Baruch & Holton, 2008; Nulty, 2008). A taxa de resposta ao questionário dos liderados¹⁷, Chefes e Agentes, foi de 4,8% (N= 913). A amostra dos Oficiais revelou-se representativa da

¹⁴ O nível de confiança “permite definir intervalos de confiança para a média da população, quando se conhece a distribuição amostral da média dos seus parâmetros” (Sarmiento, 2013, p. 24). Quanto menor o erro associado (ou nível de precisão), maior será o grau de confiança e o estudo mais importante (Sarmiento, 2013).

¹⁵ Ver Balanço social de 2025, no Anexo F.

¹⁶ Ver Apêndice B.

¹⁷ Ver Apêndice C.

população dos Oficiais para uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. A amostra dos Chefes e Agentes mostrou-se representativa dos Chefes e Agentes para uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 99%.

Importa referir que, não obstante a expressiva dimensão da amostra e as taxas de resposta obtidas, a amostragem é de natureza não probabilística. A difusão do questionário por correio eletrónico institucional, aliada à possibilidade de *opting-out* por parte dos participantes, não garante que todos os elementos da população tiveram igual probabilidade de ser selecionados, o que limita a generalização dos resultados à totalidade da população da PSP, devendo os mesmos ser interpretados com a devida cautela.

Em linha com o apresentado na Tabela 7, do total dos inquiridos, 1034 são do sexo masculino e 148 do sexo feminino, correspondendo a 87,5% e 12,5%, respetivamente. Relativamente à idade, os inquiridos têm entre 21 e 60 anos, com uma média de idades aproximada de 46 anos.

Tabela 7

Caraterização da amostra (N = 1182)

	N	%
Idade (M; DP)	45,8	9,5
Género		
Feminino	148	12,5
Masculino	1034	87,5
Categoria		
Agente	676	57,2
Chefe	237	20,1
Oficial	269	22,8
Estado civil		
Casado(a)/união de facto	851	72,0
Divorciado(a)	110	9,3
Solteiro(a)	214	18,1
Viúvo(a)	7	0,6
Habilitações académicas		
9º ano	67	5,7
12º ano	681	57,6
Licenciatura/Bacharelato	214	18,1
Mestrado	211	17,9
Doutoramento	9	0,8
Área de funções		
Administrativa	316	26,7
Operacional	866	73,3
Tempo de serviço (M; DP)	22,8	9,8

Nota. M – Média; DP - Desvio padrão

Analisando o estado civil, observamos que o estado “Casado(a)/União de Facto” caracteriza 72% (n=851) dos inquiridos. Nas habilitações literárias denota-se que a 57,6% têm apenas o 12.º ano e 36% são o conjunto do grau académico de mestrado (17,9%) ou licenciatura (18,1%). Analisando a área de exercício de funções, verificamos que 73,3% (n=866) exercem funções na área operacional da PSP.

Observando a amostra por carreira profissional, numa forma mais funcional e pormenorizada (Apêndice E), verificou-se que a maioria das respostas que se centrou na área operacional são dos agentes (n=538), seguido dos Oficiais (n=172). Destacaram-se os comandos do COMETLIS e COMETPOR com mais respostas, transversalmente às carreiras profissionais. Relativamente ao tempo de serviço, observou-se que os valores mais elevados se verificaram no grupo dos Chefes e Agentes com uma média aproximada de 27 e 23 anos, respetivamente, e os Oficiais com 20 anos.

4. Procedimentos

Com vista à recolha de dados, foi submetido um requerimento de autorização dirigido ao Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos, Superintendente-Chefe Ismael Pereira Gaspar Jorge (Apêndice F), para a aplicação do questionário¹⁸ à população definida.

Após receção do deferimento (Apêndice G), o pedido de divulgação foi formalizado via correio eletrónico junto do Departamento de Formação da DN (Apêndice H), que procedeu à disseminação do questionário por todo o efetivo da PSP através do email institucional, recorrendo à plataforma *Microsoft 365 Forms*.

Perante uma taxa de resposta inicial abaixo do esperado, foi solicitado ao mesmo Departamento um reforço da divulgação (Apêndice I), com o objetivo de incrementar a participação no estudo. A disponibilização do questionário, após a respetiva autorização de aplicação, esteve disponível para resposta no período de 12 de janeiro e 20 de fevereiro de 2026.

5. Instrumentos e Técnicas de Análises de Dados

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o coeficiente de correlação de Spearman, o teste t de Student para uma amostra, o teste t de Student para amostras independentes, o teste Anova de medidas repetidas e a regressão linear múltipla.

¹⁸ Apêndices B e C.

O nível de significância adotado para rejeição da hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq 0,05$. Para amostras com dimensão superior a 30, assumiu-se a normalidade da distribuição com base no teorema do limite central, sendo a homogeneidade de variâncias verificada através do teste de Levene. Previamente à realização da regressão linear múltipla, procedeu-se à verificação dos respetivos pressupostos: linearidade da relação entre variáveis (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica), tendo todos sido genericamente satisfeitos.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 30 para Windows.

Na redação do trabalho escrito, foi utilizado o processador de texto Microsoft Word, versão 2019, tendo sempre como auxílio o gestor de referências Zotero.

CAPÍTULO III. Apresentação e Discussão de Resultados

1. Análise Descritiva

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas nas tabelas seguintes, onde são apresentados os valores mínimos e máximos, média e respetivos desvios padrão, permitindo uma caracterização sucinta da distribuição dos dados.

Na escala de IE, os Oficiais autoavaliam-se melhor na dimensão APE (4,25) e pior na RE (3,96), enquanto os seus Liderados os avaliam melhor em UE (3,67) e pior na AEO (3,54) (Tabela 8).

Tabela 8

Dimensões de IE dos Oficiais e dos liderados

	Oficiais				Liderados				Sig.
	Mín.	Máx.	M	DP	Mín.	Máx.	M	DP	
IE									
APE	2,00	5,00	4,25	0,53	1,00	5,00	3,63	0,85	0,001***
AEO	2,25	5,00	4,04	0,51	1,00	5,00	3,54	0,83	0,001***
UE	2,75	5,00	4,13	0,57	1,00	5,00	3,67	0,77	0,001***
RE	2,00	5,00	3,96	0,59	1,00	5,00	3,57	0,83	0,001***

Nota. M - Média; DP - Desvio padrão; Sig. – Significância; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Na EMLO, as áreas em que os Oficiais se autoavaliam melhor é na tomada de decisão (4,14) e pior na liderança transacional (3,91), enquanto os Liderados os avaliam melhor na liderança transacional (3,54) e pior na liderança transformacional (3,15) (Tabela 5). Segundo Araújo (2007), a liderança transformacional foi o estilo que caracterizou a amostra de Oficiais estudada, indo ao encontro dos resultados obtidos.

Contrariamente, a perceção do Chefes e Agentes é de que a liderança transacional está em maior expressão, no entanto devemos acautelar a interpretação deste resultado no sentido em que o *feedback* é entendido com a “recompensa contingente” do estilo transacional tradicional. Nesta dimensão são consideradas recompensas tangíveis ou psicológicas (como salário, prémios ou prestígio) face ao esforço despendido, pelo que podemos inferir que os liderados reconhecem que os Oficiais privilegiam comportamentos de reconhecimento e reforço face ao bom rendimento (*feedback* positivo), em detrimento das punições ou manifestação de comportamentos de desagrado (*feedback* negativo).

Nas subescalas, quer os Oficiais quer os liderados avaliam melhor as dimensões individualização (4,45 e 3,51) e, avaliam pior o *feedback* negativo (2,57 e 2,15) e gestão passiva (1,76 e 1,95). A segunda dimensão em que os Oficiais se autoavaliaram como

comportamento habitual é o apoio (4,11), enquanto para os liderados é a inspiração que verificam mais nos Oficiais (3,21) (Tabela 9).

Tabela 9

Áreas e dimensões de EMLO segundo os Oficiais e dos liderados

	Oficiais				Liderados				Sig.
	Mín.	Máx.	M	DP	Mín.	Máx.	M	DP	
<i>Liderança transformacional</i>	3,00	5,00	4,11	0,40	1,00	5,00	3,15	0,98	0,001***
Visão	2,00	5,00	3,93	0,60	1,00	5,00	2,95	1,14	0,001***
Inspiração	2,80	5,00	4,09	0,51	1,00	5,00	3,21	1,06	0,001***
Instrução	2,50	5,00	3,81	0,44	1,00	5,00	2,90	0,80	0,001***
Individualização	3,00	5,00	4,45	0,43	1,00	5,00	3,51	1,06	0,001***
Apoio	1,80	5,00	4,11	0,55	1,00	5,00	3,07	1,05	0,001***
<i>Liderança transaccional</i>	2,75	5,00	3,91	0,40	1,00	5,00	3,54	0,79	0,001***
Feedback positivo	3,00	5,00	4,38	0,51	1,00	5,00	3,23	1,12	0,001***
Feedback Negativo	1,00	4,50	2,57	0,65	1,00	5,00	2,15	0,91	0,001***
<i>Tomada de decisão</i>	2,75	4,88	4,14	0,41	1,00	5,00	3,53	0,79	0,001***
Gestão activa	2,30	5,00	4,03	0,45	1,00	5,00	3,00	1,06	0,001***
Gestão passiva	1,00	4,00	1,76	0,62	1,00	5,00	1,95	0,83	0,001***

Nota. M-Média; DP-Desvio padrão; Sig.-Significância; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Existe uma tendência para líderes que pontuam alto em *feedback* positivo também pontuarem alto em gestão activa (Fernandes, 2017), como observamos 4,38 e 4,03 respetivamente. Considerando o valor médio da gestão activa dos liderados (3,00), percebemos que o líder envolve os membros da equipa no processo de tomada de decisão e encoraja sugestões apenas de forma ocasional, contrariamente os Oficiais consideraram que, na maioria das situações, promove o envolvimento dos seus colaboradores no processo de tomada de decisão.

Todos os valores obtidos foram significativamente superiores ao ponto médio de avaliação da escala WLEIS (3 - Não concordo nem discordo) ou nos comportamentos da EMLO (3 - Algumas vezes), $p < 0,001$, o que significa que os valores podem ser considerados elevados e consistentes em todas as dimensões.

Observamos ainda que o valor mais baixo foi de 1 e o mais elevado de 5 (em todas as dimensões heteroavaliadas), já na autoavaliação, quer o *feedback* negativo quer a gestão passiva, foram os que tiveram o valor mais baixo de 1 e os que não obtiveram o máximo de 5. A autoavaliação dos Oficiais foi sempre superior à heteroavaliação realizada pelos Liderados.

Segundo os autores Fernandes (2017) e Gomes e Resende (2014) os líderes tendem a obter pontuações superiores na dimensão individualização e instrução, refletindo uma forte orientação pessoal e técnica. Por outro lado, a gestão passiva e o *feedback* negativo são as dimensões menos pontuadas, relacionando-se com a não-liderança. Os líderes que demonstram comportamentos de individualização e apoio, exercem uma maior capacidade de influência emocional e uma compreensão mais profunda no meio, para ajudar as equipas a lidarem com os desafios diários ou eventos traumáticos (Arnatt & Beyerlein, 2014), conduzindo a uma maior da satisfação dos liderados e uma melhor relação com estes (Gomes et al., 2021)

De acordo com o apresentado na Tabela 10, na autoavaliação dos Oficiais, os valores de IE variaram entre um mínimo de 3,42 na dimensão RE, a um máximo de 4,83 na dimensão APE dos Superintendentes-chefes.

Tabela 10

A IE por dimensão, dos Oficiais - Estatísticas descritivas

	APE		AEO		UE		RE	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Subcomissário	4,15	0,53	4,05	0,52	4,07	0,57	3,87	0,53
Comissário	4,22	0,57	4,01	0,50	4,12	0,55	4,02	0,55
Subintendente	4,25	0,49	4,07	0,53	4,13	0,58	3,92	0,62
Intendente	4,31	0,48	3,96	0,47	4,21	0,61	3,93	0,70
Superintendente	4,50	0,41	4,15	0,51	4,25	0,49	4,13	0,43
Superintendente-chefe	4,83	0,14	4,33	0,38	4,25	0,75	3,42	1,28

Nota. M - Média; DP - Desvio padrão

Os Oficiais da PSP apresentam uma perceção globalmente positiva das suas competências emocionais, com a APE a registar os valores mais elevados e a RE os mais baixos. Este padrão é consistente com a literatura, que identifica a autoconsciência emocional como a dimensão mais acessível à autorreflexão e a regulação emocional como a mais complexa (Mayer & Salovey, 1993, 1995; Wong & Law, 2002).

Os valores elevados de autoavaliação nas dimensões de IE encontrados nos Oficiais da PSP são consistentes com estudos realizados em contextos policiais, que identificaram nos líderes policiais uma perceção positiva das suas competências emocionais, reconhecendo-as como determinantes para o exercício eficaz do comando (Maia, 2017; Moura, 2011; Pūraitė & Prokofjeva, 2019).

A progressão dos valores com a hierarquia sugere que a experiência profissional contribui para o desenvolvimento da IE (Law et al., 2004), embora os valores globalmente

elevados possam refletir um viés de desejabilidade social na autoavaliação (Gouveia, 2009; Moura et al., 2023).

Na Tabela 11, a autoavaliação para os comportamentos de Liderança, os valores variaram entre um mínimo de 3,84 nos comportamentos transacionais dos Subcomissários, a um máximo de 4,35 nos comportamentos de tomada de decisão dos Superintendentes. Verifica-se nos comportamentos transformacionais que a categoria de Comissário é a que apresentam menor média, e nos comportamentos transacionais e tomada de decisão é a categoria de Subcomissário que menor valor apresenta (3,84 e 4,00, respetivamente).

Tabela 11

Comportamentos de liderança, dos Oficiais - Estatísticas descritivas

	Transformacional		Transacional		Tomada de Decisão	
	M	DP	M	DP	M	DP
Subcomissário	4,10	0,46	3,84	0,43	4,00	0,48
Comissário	4,09	0,38	3,90	0,41	4,16	0,39
Subintendente	4,10	0,38	3,97	0,39	4,16	0,40
Intendente	4,14	0,42	3,86	0,37	4,15	0,35
Superintendente	4,26	0,35	4,08	0,39	4,35	0,30
Superintendente-chefe	4,23	0,49	4,00	0,22	4,29	0,51

Nota. M - Média; DP - Desvio padrão

Li et al. (2016) discutem que podem existir alguns fatores influenciadores no estilo de liderança adotado, tais como a relação líder-seguidor, a experiência de trabalho e os níveis hierárquicos. O padrão em que as categorias superiores apresentam médias mais elevadas sugere que a progressão na carreira está associada a comportamentos de liderança mais consolidados (Yukl & Gardner, 2020), enquanto os valores mais modestos dos Subcomissários, na tomada de decisão, podem estar associados a menor experiência no exercício de funções de chefia (Filstad et al., 2020).

2. Testes de Medição do Modelo Conceptual /Análise Correlacional

Para testar diferenças entre a autoavaliação dos Oficiais e a heteroavaliação dos liderados nas dimensões de IE, recorreu-se ao teste t de Student para amostras independentes. Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da escala WLEIS ($p < 0,001$), sendo a autoavaliação dos Oficiais consistentemente superior à perceção dos liderados em todas as dimensões, APE (4,25 vs. 3,63), AEO (4,04 vs. 3,54), UE (4,13 vs. 3,67) e RE (3,96 vs. 3,57) (Tabela 12).

Para testar diferenças entre a autoavaliação dos Oficiais e a heteroavaliação dos Agentes/Chefes nas dimensões de Liderança, recorreu-se ao teste t de Student para

amostras independentes. Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da escala EMLO ($p < 0,001$), sendo a autoavaliação dos Oficiais consistentemente superior à percepção dos liderados nos comportamentos transformacionais (4,11 vs. 3,15), transacionais (3,91 vs. 3,54) e de tomada de decisão (4,14 vs. 3,53), bem como nas respetivas subescalas.

Tabela 12

Comparação Oficiais vs Liderados, nas dimensões de IE e Liderança

	Oficiais		Liderados		Sig.
	M	DP	M	DP	
IE					
APE	4,25	0,53	3,63	0,85	0,001***
AEO	4,04	0,51	3,54	0,83	0,001***
UE	4,13	0,57	3,67	0,77	0,001***
RE	3,96	0,59	3,57	0,83	0,001***
Comportamentos transformacionais	4,11	0,40	3,15	0,98	0,001***
Visão	3,93	0,60	2,95	1,14	0,001***
Inspiração	4,09	0,51	3,21	1,06	0,001***
Instrução	3,81	0,44	2,90	0,80	0,001***
Individualização	4,45	0,43	3,51	1,06	0,001***
Apoio	4,11	0,55	3,07	1,05	0,001***
Comportamentos transacionais	3,91	0,40	3,54	0,79	0,001***
Feedback positivo	4,38	0,51	3,23	1,12	0,001***
Feedback Negativo	2,57	0,65	2,15	0,91	0,001***
Comportamentos de tomada de decisão	4,14	0,41	3,53	0,79	0,001***
Gestão activa	4,03	0,45	3,00	1,06	0,001***
Gestão passiva	1,76	0,62	1,95	0,83	0,001***

Nota. M-Média; DP-Desvio Padrão; Sig-Significância; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

A exceção verifica-se na gestão passiva, ainda que com valores baixos, os liderados atribuem valores superiores aos Oficiais comparativamente à sua própria autoavaliação (1,95 vs. 1,76), o que é, conceptualmente, coerente com a natureza deste comportamento, tendencialmente menos reconhecido pelo próprio líder (Harms & Crede, 2010).

Os resultados evidenciam que os Oficiais se avaliam acima da percepção dos seus liderados, tanto nas dimensões de IE como nos comportamentos de liderança. Este padrão é consistente com a literatura, que documenta a tendência dos líderes para sobrevalorizarem as suas próprias competências em contexto de autorrelato (Fleenor et al., 2010; Sosik & Megerian, 1999).

A rigidez da estrutura hierárquica da PSP poderá constituir um fator adicional na explicação destas discrepâncias. Não obstante o anonimato garantido pelo questionário, os resultados obtidos sugerem que os liderados poderão ter condicionado as suas respostas em função da cultura organizacional de subordinação hierárquica, inibindo avaliações mais críticas e honestas face aos seus superiores. Esta interpretação ganha particular relevância num contexto como o policial, onde a cadeia de comando é rígida e a exposição à avaliação hierárquica é uma constante do quotidiano profissional.

Em organizações desta natureza, o receio de consequências, ainda que inexistentes num questionário anonimizado, pode operar de forma subtil no modo como os liderados percecionam e reportam os comportamentos dos seus superiores (Davies et al., 1998; Livingstone & Day, 2005). Este enviesamento, poderá ter contribuído para que as avaliações dos liderados sejam mais contidas do que a realidade percecionada, sem que tal invalide a sua relevância enquanto indicador externo do impacto real da liderança exercida (Barreira, 2014; Maia, 2017).

Nas dimensões de liderança, a discrepância é mais acentuada nos comportamentos transformacionais, o que é coerente com o que Wong & Law (2002) e Harms & Crede (2010) identificam sobre a dificuldade dos líderes em percecionarem o real impacto dos seus comportamentos na perspetiva dos liderados. No entanto esta discrepância não invalida os resultados, reforçando a necessidade de complementar a autoavaliação com perspetivas externas, uma vez que a perceção dos liderados constitui um indicador mais próximo do impacto real do comportamento do líder (Fleenor et al., 2010)

Desta forma, perante as hipóteses H1a e H1B, relativas à verificação da existência de uma dissonância entre a autoavaliação do líder e a perceção dos liderados (360º) nas dimensões de IE e liderança, as mesmas confirmam-se.

Com o intuito de verificar a relação entre a IE e os comportamentos de liderança, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados, tanto na avaliação dos Oficiais como dos liderados, são estatisticamente significativos e positivos, sendo de magnitude fraca a moderada nos Oficiais e moderada nos liderados.

De acordo com a Tabela 13, a correlação mais elevada ocorre entre a APE e os comportamentos transformacionais ($r = 0,457, p < 0,001$), sugerindo que esta dimensão de IE se encontra associada ao exercício da liderança transformacional. Este resultado vai ao encontro do que postulam Goleman et al. (2002) e Wong e Law (2002), para quem a autoconsciência emocional constitui a base sobre a qual os líderes desenvolvem a sua capacidade de inspirar e motivar os liderados.

Em contrapartida, a correlação menos elevada verifica-se entre a APE e os Comportamentos Transacionais autoavaliados ($r = 0,189, p < 0,001$), evidenciando uma

associação positiva, mas pouco expressiva com este tipo de liderança, sendo coerente com a natureza mais instrumental e normativa dos comportamentos transacionais, menos dependentes da dimensão emocional do líder (Bass, 1999).

Tabela 13

Coefficientes de relação entre a IE e os estilos de liderança (Oficiais)

	APE	AEO	UE	RE
Transformacionais	0,457***	0,416***	0,455***	0,283***
Visão	0,306***	0,240***	0,386***	0,224***
Inspiração	0,439***	0,299***	0,533***	0,267***
Instrução	0,367***	0,252***	0,300***	0,125*
Individualização	0,346***	0,408**	0,249***	0,280***
Apoio	0,270***	0,381***	0,233***	0,109
Transacionais	0,189***	0,284***	0,210***	0,335***
Feedback Positivo	0,374***	0,400***	0,459***	0,291***
Feedback Negativo	0,058	0,040	0,098	-0,188***
Tomada de decisão	0,304***	0,256***	0,328***	0,216***
Gestão Activa	0,165**	0,182***	0,211***	0,153*
Gestão Passiva	-0,284***	-0,207***	-0,282***	-0,174***

Nota. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Ao nível dos comportamentos de tomada de decisão dos Oficiais, níveis mais elevados de IE estão associados a uma atuação mais ativa, ainda que com correlações de magnitude fraca a moderada. A dimensão com maior associação é a UE ($r = 0,328$, $p < 0,001$), sugerindo que a capacidade de utilizar as emoções contribui de forma mais expressiva para a perceção de uma tomada de decisão mais eficaz. Como referem George (2000) e Pacheco et al. (2023), a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento e a resolução de problemas é determinante para a qualidade do processo de tomada de decisão em contextos de pressão e incerteza, como é o caso do contexto policial.

No grupo dos Liderados (Tabela 14), a correlação mais elevada ocorre entre a AEO e os comportamentos transformacionais ($r = 0,683$, $p < 0,001$), sendo positiva e moderada a forte. Isto significa que, quanto mais elevada é a capacidade de AEO percecionada pelos oficiais, mais elevados tendem a ser os comportamentos transformacionais percecionados, sugerindo que esta dimensão da IE está, igualmente, associada ao exercício da liderança transformacional. Segundo Ferrari et al. (2022) e Khalili (2017) um líder que compreende as emoções dos seus liderados tem maior capacidade de os inspirar e de criar condições para o seu desenvolvimento.

Por oposição, observa-se uma associação menos expressiva entre a UE e os comportamentos transacionais ($r = 0,453$, $p < 0,001$), ainda que positiva e moderada. Isto indica que, a UE apresenta uma associação, menos expressiva com os comportamentos transacionais, quando comparada com as restantes dimensões da IE.

Tabela 14

Coeficientes de relação entre a IE e os estilos de liderança (liderados)

	APE	AEO	UE	RE
Transformacionais	0,620***	0,683***	0,577***	0,595***
Visão	0,570***	0,626***	0,536***	0,540***
Inspiração	0,589***	0,644***	0,576***	0,561***
Instrução	0,461***	0,505***	0,478***	0,444***
Individualização	0,604***	0,662***	0,527***	0,580***
Apoio	0,561***	0,629***	0,501***	0,530***
Transacionais	0,535***	0,586***	0,453***	0,546***
Feedback Positivo	0,565***	0,630***	0,541***	0,535***
Feedback Negativo	-0,235***	-0,245***	-0,123***	-0,291***
Tomada de decisão	0,561***	0,608***	0,496***	0,541***
Gestão Activa	0,547***	0,592***	0,472***	0,508***
Gestão Passiva	-0,361***	-0,390***	-0,333***	-0,373***

Nota. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Acresce ainda referir que, na tomada de decisão, se verificaram correlações positivas e significativas com todas as dimensões da IE, destacando-se a AEO ($r = 0,608$, $p < 0,001$). Observou-se, assim, que os liderados que avaliam os seus líderes com níveis mais elevados de IE tendem a perceber uma tomada de decisão mais ativa e menos passiva, evidenciando que líderes emocionalmente mais competentes adotam comportamentos mais interventivos, proativos e ajustados às exigências do contexto. Esta relação com a IE é particularmente relevante em contexto policial, pois a tomada de decisão constitui uma das competências nucleares do líder, com impacto direto na segurança e no desempenho das equipas (Bernardes, 2025; Moura, 2011; Pūraitė & Prokofjeva, 2019).

Enquanto os Oficiais evidenciam associações mais fortes com a utilização das emoções, os liderados valorizam sobretudo a capacidade de avaliar as emoções dos outros, associando-a a uma liderança transformacional e a uma tomada de decisão mais eficaz. Como postulam Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) e Pacheco et al. (2023), a IE manifesta-se sobretudo na capacidade de compreender e estabelecer relações de confiança com os subordinados, pelo que é uma dimensão particularmente determinante em contexto policial (Moura, 2011; Pūraitė & Prokofjeva, 2019).

Para testar a relação entre a IE e as dimensões comportamentais da Liderança transformacional, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados evidenciam correlações positivas e estatisticamente significativas entre o score total de IE e a Liderança Transformacional e todas as suas subescalas ($p \leq 0,01$), com valores que variam entre $r = 0,336$ (Apoio) e $r = 0,552$ (Transformacionais) (Tabela 15). Estes resultados indicam que quanto mais elevados os valores de IE, mais elevados os valores de Liderança Transformacional.

Tabela 15

Correlação entre o Score total da IE e o estilo de liderança transformacional

	IE	
	Oficiais	Liderados
Transformacionais	0,552**	0,702**
Visão	0,399***	0,644**
Inspiração	0,529***	0,672**
Instrução	0,355***	0,536**
Individualização	0,430***	0,673**
Apoio	0,336***	0,630**

Nota. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Estudos confirmam uma correlação positiva e significativa entre a IE e o estilo transformacional, sugerindo que a IE funciona como um motor que permite ao líder ser mais autêntico e eficaz na criação de coesão (Sosik & Megerian, 1999; Chevalier et al., 2025). Mais recentemente, Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) e Pacheco et al. (2023), reforçam esta associação, sublinhando que a IE potencia a capacidade do líder para gerir relações, inspirar equipas e promover mudança.

No entanto, importa ter cautela na interpretação. Harms e Crede (2010), na sua meta-análise, alertam que a magnitude das correlações entre IE e liderança transformacional tende a ser moderada e varia em função do tipo de medida utilizada, sendo as correlações baseadas em autorrelato geralmente mais elevadas do que as baseadas em medidas de desempenho¹⁹. Li et al. (2016) acrescentam que a relação entre IE e este estilo de liderança é influenciada por fatores contextuais e organizacionais, não sendo linear e caracterizando-se como um “universal variforme”, pois pese embora a associação exista globalmente, a sua manifestação prática depende do contexto cultural e hierárquico.

¹⁹ São testes baseados em habilidades (como o MSCEIT), onde os participantes resolvem tarefas emocionais em vez de apenas descreverem as suas características, autoavaliando-se.

Os valores encontrados no presente estudo, sendo moderados, são assim coerentes com o que a literatura mais recente aponta. Desta forma, confirma-se a hipótese 2a (H2a), existindo uma correlação linear positiva e significativa entre o Score Total do WLEIS e a Dimensão Transformacional da EMLO.

Os coeficientes de correlação entre o Score Total da IE e os estilos de Liderança Transformacional e Transacionais dos Oficiais, observados na Tabela 16, são significativos, positivos e fracos ou moderados nos Oficiais e moderados ou elevados nos liderados. Ambos os coeficientes de correlação são inferiores ao da Liderança Transformacional.

Tabela 16

Correlação entre IE (score total) e Liderança Transacional

	IE	
	Oficiais	Liderados
Transformacionais	0,552**	0,702**
Transacionais	0,353**	0,602**

Nota. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Verificou-se que a associação entre a IE e a liderança transacional é inferior à observada na liderança transformacional, sugerindo que a IE se encontra mais fortemente ligada a comportamentos transformacionais, tal como Araújo (2007) encontrou no seu estudo exploratório e pioneiro sobre a IE e a liderança no contexto policial.

A capacidade de compreender e gerir emoções facilita a criação de relações de confiança e influencia positivamente o funcionamento das equipas, sendo estes aspetos centrais na liderança transformacional, que assenta numa forte ligação emocional entre líder e liderado (Chevalier et al., 2025; Sosik & Megerian, 1999). No contexto policial, esta relação é particularmente relevante, pois líderes emocionalmente mais competentes (especialmente no domínio da sociabilidade) demonstram maior capacidade de apoio aos subordinados para lidarem com o stress operacional e traumas, aumentando a coesão da equipa (Arnatt & Beyerlein, 2014). Além disso, a relação com a chefia foi identificada como o principal fator de variância no clima organizacional da polícia, superando as competências técnicas (Valcareggi, 2024).

Por outro lado, a natureza da liderança transacional, focada em trocas negociadas, recompensas contingentes e processos formais de controlo, parece depender menos de competências emocionais profundas e mais do cumprimento de normas, metas e restrições inerentes à hierarquia organizacional (Chevalier et al., 2025; Swid, 2014). Contudo, em crises, as equipas podem preferir maior clareza, estrutura e rapidez na tomada de decisão,

embora a ligação robusta entre a IE e o estilo transformacional persista como a base para a adaptabilidade necessária ao líder (Chevalier et al., 2025).

No que concerne à hipótese 3a (H3a), confirma-se que o coeficiente de correlação entre IE e Liderança Transacional é inferior ao da Liderança Transformacional.

Para verificar se as dimensões específicas da IE predizem comportamentos de apoio aos liderados, e assim responder à H4a, realizou-se uma regressão linear múltipla com as dimensões da IE como variáveis independentes e a variável individualização como variável dependente.

Os oficiais inquiridos, o modelo de regressão é estatisticamente significativo, $F(4, 264) = 18,919$, $p < 0,001$, explica 21,1% da variância total da variável Individualização aos liderados (Apêndice J – Tabela 30). As variáveis AEO ($B = 0,269$, $p < 0,001$), APE ($B = 0,147$, $p = 0,007$) e a RE ($B = 0,098$, $p = 0,033$) revelaram-se preditores significativos da Individualização aos liderados. Dado que os coeficientes de regressão são positivos, verifica-se que, à medida que aumentam a AEO e a APE, aumentam também os níveis de individualização aos liderados.

Nos liderados inquiridos, o modelo de regressão é estatisticamente significativo, $F(4, 908) = 200,821$, $p < 0,001$, explica 46,7% da variância total da variável Individualização pelos liderados (Apêndice J – Tabela 31). As variáveis AEO ($B = 0,514$, $p < 0,001$), RE ($B = 0,228$, $p < 0,001$) e a APE ($B = 0,146$, $p = 0,009$), revelaram-se preditores significativos de Apoio aos liderados. Assim, verifica-se que, à medida que aumentam a AEO, APE e a RE, aumentam também os níveis de Individualização aos liderados.

Os resultados obtidos reforçam a centralidade da dimensão AEO como o preditor mais robusto da individualização, tanto na perspetiva dos Oficiais como dos Chefes e Agentes, da PSP. Esta evidência sugere que um Comandante deve reconhecer e compreender os estados emocionais da sua equipa pois traduz-se num fator determinante para a prestação de um suporte interpessoal efetivo (Moura, 2011). No contexto específico das forças de segurança, esta sensibilidade permite ao líder ajustar a sua atuação às necessidades humanas dos polícias, promovendo níveis superiores de satisfação e esforço dos mesmos (Barreira, 2014)

No grupo dos Oficiais, a relevância da AEO, APE e RE como preditores significativos indica que a capacidade de prestar apoio individualizado é potenciada pela autoconsciência e pelo autocontrolo do líder, no exercício da liderança. Conforme defende Moura (2011), o Oficial precisa de compreender profundamente os seus próprios estados internos para os gerir de forma funcional no exercício da autoridade. Ao ter consciência dos seus estados internos e expressá-los de forma natural, o Oficial estabelece uma base de confiança necessária para prestar suporte, indo ao encontro da tese de que a

autoconsciência e autocontrole são a base de onde derivam as restantes competências de liderança (Carna, 2009; Moura 2011).

No grupo dos Liderados, a IE assume um impacto ainda mais expressivo, explicando 46,7% da variância da individualização. Para além da AEO, a força preditiva da RE ($B = 0,228$) denota que os liderados valorizam o equilíbrio emocional do comandante como uma forma de suporte direto. Em ambientes de elevado stresse e risco operacional, a capacidade do líder para manter o autocontrole emocional e facilitar a transição de estados negativos para positivos na equipa é vista como um recurso vital de suporte social, contribuindo para um clima organizacional positivo (Maia, 2017; Oliveira 2022).

Importa ainda considerar que a ausência de competências de IE, independentemente da formação recebida, pode ter implicações diretas na segurança dos polícias em contextos de imprevisibilidade ou de alta complexidade. Em situações de elevada pressão e risco operacional, a incapacidade de reconhecer e regular as próprias emoções e as dos outros pode comprometer a tomada de decisão, a coesão da equipa e, consequentemente, a segurança de todos os envolvidos (Pūraitē & Prokofjeva, 2019; Turner, 2009).

De modo complementar, procedeu-se à realização regressão linear múltipla com as mesmas dimensões da IE como variáveis independentes, mas com a variável apoio como variável dependente.

Nos oficiais inquiridos, o modelo de regressão é estatisticamente significativo, $F(4, 264) = 13,713$, $p < 0,001$, explicando 17,2% da variância total da variável Apoio aos liderados (Apêndice J – Tabela 32). As variáveis AEO ($B = 0,344$, $p < 0,001$) e APE ($B = 0,153$, $p = 0,030$) revelaram-se preditores significativos do Apoio aos liderados, ao passo que o UE ($B = 0,068$, $p = 0,299$) e a RE ($B = -0,042$, $p = 0,489$) não atingiram significância estatística. Dado que os coeficientes de regressão são positivos, verifica-se que, à medida que aumentam a AEO e a APE, aumentam também os níveis de Apoio aos liderados.

Nos liderados inquiridos, o modelo de regressão é estatisticamente significativo, $F(4, 908) = 161,139$, $p < 0,001$, explicando 41,3% da variância total da variável Apoio aos liderados (Apêndice J – Tabela 33). As variáveis AEO ($B = 0,538$, $p < 0,001$) e RE ($B = 0,163$, $p = 0,001$) revelaram-se preditores significativos do Apoio aos liderados, enquanto a APE ($B = 0,100$, $p = 0,084$) e o UE ($B = 0,095$, $p = 0,065$) não atingiram significância estatística. Assim, verifica-se que, à medida que aumentam a AEO e a RE, aumentam também os níveis de Apoio aos liderados.

Os resultados reforçam a centralidade da AEO como preditor mais robusto do Apoio, em ambos os grupos. Nos Oficiais, a relevância da APE como segundo preditor significativo sublinha que a autoconsciência emocional potencia a capacidade de prestar suporte efetivo aos liderados (Carna, 2009; Moura, 2011). Nos liderados, a força preditiva da RE ($B =$

0,163) evidencia que, em contextos de elevado stress operacional, o equilíbrio emocional do comandante é percecionado como uma forma direta de apoio, contribuindo para um clima organizacional mais positivo (Maia, 2017; Oliveira, 2022).

A forte capacidade preditiva da IE sobre o apoio individualizado do líder, reitera a centralidade da relação líder-liderado na PSP, indo ao encontro da tese de Mineiro (2013), que identifica a relação com a chefia como um fator crucial para a motivação na instituição. Assim, ao utilizar estas competências para prestar um apoio individualizado, os comandantes desempenham o papel de “guias emocionais” que gera ressonância e assegura um clima organizacional resiliente (Moura, 2011, p.108).

Em conclusão, tanto a hipótese conceptual H4 como a H4a confirmam-se, verificando-se uma correlação positiva e significativa entre as dimensões da IE e os comportamentos de apoio prestados aos liderados, bem como entre a dimensão AEO e a individualização."

Procurou-se apurar se a média de concordância à pergunta “formação prática suficiente” foi inferior ao ponto médio da escala, realizou-se o teste t uma amostra. Os resultados evidenciam que as médias de concordância relativas à “formação prática suficiente” são significativamente inferiores ao ponto médio da escala (3), tanto nos Oficiais ($M = 2,07$; $p < 0,001$) como nos liderados ($M = 2,81$; $p < 0,001$) (Tabela 17).

Estes dados confirmam a hipótese H5, indicando que ambos os grupos consideram que a formação prática não foi suficiente, sendo esta perceção mais acentuada nos Oficiais.

Tabela 17

Média de concordância da questão “Formação prática suficiente”

	M	DP	Sig.
Formação prática suficiente (Oficiais)	2,07	0,90	0,001***
Formação prática suficiente (Liderados)	2,81	0,99	0,001***

Nota. M-Média DP-Desvio padrão; Sig.- Significância; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Estes resultados sugerem uma perceção generalizada de insuficiência da componente prática na formação, o que é relevante em contextos operacionais exigentes como o policial, onde o desenvolvimento de competências de liderança depende não apenas de conhecimento teórico, mas também da sua aplicação prática nas diversas áreas.

Segundo Fernandes (2026), a integração de uma prática reflexiva e o desenvolvimento da IE nos programas de formação de Oficiais contribuem para que as

instituições policiais aprimorem não apenas competências técnicas, mas também competências relacionais, constituindo a base humana necessária para uma liderança transformacional que promova a confiança relacional e a legitimidade institucional.

No contexto policial, a importância de uma formação prática e contextualizada é entendida como necessária (Borges, 2011; Braz, 2008), pelo que é defendido o reforço de práticas formativas orientadas para o desenvolvimento de competências de liderança ajustadas à realidade operacional (Moura & Borges, 2024). Desta forma, a perceção de insuficiência da formação prática pode comprometer o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício do comando e liderança.

3. Competências e Formação de IE na liderança: Uma análise exploratória

De forma a analisar as competências emocionais mais relevantes para o exercício da liderança teve-se em consideração as perceções dos Oficiais e dos Liderados.

Perante a questão 5 do questionário dos Liderados “O seu superior demonstra competências de IE” obteve-se uma percentagem elevada de 71,7%, que concordava com a afirmação (Tabela 18).

Tabela 18

Demonstração de competências de IE

	N	%
Discordo fortemente	26	2,8
Discordo	99	10,8
NDNC	133	14,6
Concordo	465	50,9
Concordo fortemente	190	20,8
Total	913	100,0

Nota. NDNC-Não discordo nem concordo.

De acordo com a questão 6 do questionário dos Liderados se “os Oficiais de Polícia demonstram, no exercício da liderança, que tiveram formação prática e suficiente em IE durante o seu percurso no ISCPSP”, as respostas eram discordantes pois 35,5% discordava enquanto 26,5% concordava (Tabela 19).

Tabela 19*Formação prática suficiente em IE*

	N	%
Discordo fortemente	110	12
Discordo	215	23,5
NDNC	346	37,9
Concordo	227	24,9
Concordo fortemente	15	1,6
Total	913	100,0

Nota. NDNC-Não discordo nem concordo.

Perante estes resultados podemos entender que os liderados reconhecem competências de IE, mas consideram-se divididos em relação a se estas foram adquiridas ou trabalhadas durante a formação no ISCPSI.

Analisando a questão 5 do questionário dos Oficiais, “considera que a IE deveria fazer parte da formação de um Oficial de Polícia”, uma percentagem muito elevada de 91% considerava que a IE deveria fazer parte da formação de um Oficial de Polícia (Tabela 20).

Segundo Law et al., (2004) a IE é vista como uma habilidade de processamento mental das informações emocionais permitindo gerir as emoções de forma construtiva e produtiva, sugerindo ainda que pode ser uma habilidade treinada e desenvolvida nas organizações.

Tabela 20*A IE deveria fazer parte da formação*

	N	%
Discordo fortemente	1	0,4
Discordo	6	2,2
NDNC	17	6,3
Concordo	123	45,9
Concordo fortemente	121	45,1
Total	268	100,0

Nota. NDNC-Não discordo nem concordo.

De acordo com a questão 6 do questionário dos Oficiais, se “os temas relacionados com a IE foram abordados de forma suficiente e prática” durante a formação no ISCPSI, uma percentagem elevada de 72,8% dos inquiridos discorda de que a IE foi abordada de forma suficiente e prática (Tabela 21).

Tabela 21*Formação prática e suficiente em IE*

	N	%
Discordo fortemente	259	28,4
Discordo	405	44,4
NDNC	184	20,1
Concordo	55	6
Concordo fortemente	10	1,1
Total	913	100,0

Nota. NDNC-Não discordo nem concordo.

Analisaremos de seguida as questões 7 e 8 sobre quais as competências de IE que mais influenciam o exercício da liderança e que deveriam ser mais treinadas na formação do ISCPSP.

Verificamos que os Oficiais evidenciam uma maior valorização das competências interpessoais, destacando-se a comunicação com empatia, a capacidade de influenciar positivamente o estado emocional da equipa e o espírito de equipa como as mais referidas. Estes resultados sugerem que os próprios líderes reconhecem a importância da gestão das relações e do clima emocional no exercício da liderança (Tabela 22).

Tabela 22*Competências de IE que mais influenciam o estilo de liderança (Oficiais)*

	N	%
Comunicar com empatia e escuta ativa.	206	76,6
Influenciar positivamente o estado emocional da equipa.	188	69,9
Demonstrar espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço.	175	65,1
Regular as próprias emoções em situações de stress.	146	54,3
Reconhecer as emoções dos outros.	96	35,7
Compreender causas e consequências das emoções.	96	35,7
Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos.	60	22,3
Usar emoções para tomar melhores decisões.	36	13,4

De forma semelhante, os resultados dos liderados apontam no mesmo sentido, evidenciando também uma maior valorização das competências relacionais, nomeadamente a empatia, a cooperação e a capacidade de influência emocional com a nuance de que observam que os Oficiais mostram motivação emocional para alcançar os objetivos (Tabela 23).

Tabela 23*Competências de IE que mais influenciam o estilo de liderança (liderados)*

	N	%
Comunicar com empatia e escuta ativa.	518	20
Demonstrar espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço.	510	20
Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos.	377	14
Influenciar positivamente o estado emocional da equipa.	345	13
Regular as próprias emoções em situações de stress/conflitos.	266	10
Compreender causas e consequências das emoções.	251	10
Reconhecer as emoções dos outros.	214	8
Usar emoções para tomar melhores decisões.	129	5

No que respeita às competências de IE que deveriam ser mais treinadas na formação inicial (questão 8), os Oficiais destacam a comunicação com empatia e escuta ativa (65,8%), a influência positiva sobre o estado emocional da equipa (63,6%) e o espírito de equipa e orientação para o serviço (59,9%) (Tabela 24).

Tabela 24*Competências de IE deveriam ser (mais) treinadas (Oficiais)*

	N	%
Comunicar com empatia e escuta ativa.	177	65,8
Influenciar positivamente o estado emocional da equipa.	171	63,6
Espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço.	161	59,9
Regular as próprias emoções em situações de stress.	151	56,1
Compreender causas e consequências das emoções.	110	40,9
Reconhecer as emoções dos outros.	103	38,3
Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos.	64	23,8
Usar emoções para tomar melhores decisões.	39	14,5

Os liderados, por sua vez, identificam o espírito de equipa e orientação para o serviço (61,1%), a comunicação com empatia e escuta ativa (59,7%) e a influência sobre o estado emocional da equipa (57,5%) como as competências prioritárias. Em ambos os grupos, as competências menos valorizadas são a motivação emocional para alcançar objetivos e o uso das emoções para tomar decisões (Tabela 25).

A convergência entre Oficiais e liderados nas competências consideradas prioritárias reforça a consistência dos dados e evidencia uma perceção partilhada sobre as competências que deveriam ser mais desenvolvidas na formação no ISCPSP para o exercício da liderança policial, o que é consistente com o que postulam Goleman et al. (2002) e Pūraitė e Prokofjeva (2019), para quem a empatia e a gestão das relações constituem as competências da IE com maior impacto no desempenho das equipas.

Tabela 25*Competências de IE deveriam ser (mais) treinadas (liderados)*

	N	%
Demonstrar espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço	558	61,1
Comunicar com empatia e escuta ativa	545	59,7
Influenciar positivamente o estado emocional da equipa	525	57,5
Compreender causas e consequências das emoções	429	47,0
Reconhecer as emoções dos outros	380	41,6
Regular as próprias emoções em situações de stress/conflitos	298	32,6
Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos	190	20,8
Usar emoções para tomar melhores decisões	97	10,6

Esta tendência encontra suporte na literatura, que tem vindo a destacar a IE como uma competência central para o exercício da liderança, particularmente na promoção de relações de confiança, coesão e satisfação das equipas (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; George, 2000; Goleman, 1998). No contexto policial, estas competências assumem especial relevância, sendo associadas à eficácia do comando, à gestão de equipas em contextos exigentes e ao apoio aos subordinados (Bernardes, 2025; Moura, 2011; Pūraitė & Prokofjeva, 2019).

A menor valorização do uso das emoções para tomar decisões, em ambos os grupos, contrasta com os resultados das correlações anteriormente apresentados, onde esta dimensão emergiu como relevante, sugerindo que os participantes podem não reconhecer conscientemente a influência das emoções no processo de tomada de decisão (George, 2000; Mattingly & Kraiger, 2019).

Este resultado poderá indicar uma visão mais centrada na dimensão relacional da IE, ainda que a literatura sublinhe a importância destas competências para a adaptação, a tomada de decisão e o desempenho global da liderança (Chevalier et al., 2025; Pacheco et al., 2023).

Análise das FUC de CLP

Os dados provenientes das FUC foram analisados de forma descritiva, incidindo na identificação de conteúdos relacionados com a liderança e na verificação da presença de referências à IE.

Paralelamente, foi realizada uma análise longitudinal da UC de CLP, tendo em consideração a sua evolução ao longo do período em estudo (20 anos), ao nível dos conteúdos programáticos, carga horária, ano de lecionação e corpo docente. Esta análise permitiu identificar padrões de continuidade e alteração nos conteúdos da UC.

Verificou-se que o conteúdo programático da UC de CLP sofreu alterações ao longo do tempo, em função da mudança de regentes. Estas alterações refletiram-se também na carga horária da UC, que variou entre 30 e 90²⁰ horas semestrais. Adicionalmente, observaram-se mudanças no ano e semestre de lecionação da UC, tendo esta transitado do 4.º ano, 1.º semestre²¹, para o 2.º semestre²² e, posteriormente, para o 3.º ano, 2.º semestre²³ (para consulta mais detalhada, ver Apêndice K).

No que respeita à IE, não foram identificadas referências explícitas nos conteúdos programáticos da UC de CLP ao longo do período em análise, verificando-se apenas a presença de conteúdos relacionados de forma indireta, como a motivação, a comunicação e a gestão de conflitos.

Os dados evidenciam que a IE não se encontra explicitamente integrada nos conteúdos da UC de CLP, sendo abordada, quando presente, de forma indireta. Esta evidência é consistente com a perceção dos participantes, verificando-se que, por um lado, os oficiais consideram que a IE não foi abordada de forma suficiente e prática na sua formação e, por outro, os liderados percecionam que os seus superiores não evidenciam uma preparação adequada ao nível da IE, no contexto da formação ministrada no ISCPSP, ainda que os liderados reconheçam nos seus Oficiais competências de IE durante o exercício da liderança.

Assim, verifica-se uma convergência entre a estrutura formal da UC e a perceção dos liderados, sugerindo a existência de uma lacuna na integração explícita da IE no contexto formativo da UC de CLP.

²⁰ Baseado na FUC de CLP do ano letivo de 2018-2019

²¹ Baseado nas FUC de CLP dos anos letivo de 2005 a 2009.

²² Baseado nas FUC de CLP dos anos letivo de 2009 a 2021.

²³ Baseado nas FUC de CLP do ano letivo de 2021 a 2025.

CONCLUSÃO

A presente conclusão, para além de responder de forma estruturada à pergunta de investigação, procede à análise do grau de concretização dos objetivos delineados e à verificação das hipóteses formuladas, integrando ainda a identificação das principais limitações do estudo e a apresentação de recomendações para investigações futuras.

Neste âmbito, a investigação centrou-se na relação entre as dimensões da IE e os estilos de liderança exercidos pelos Oficiais de Polícia da PSP, bem como sobre a importância atribuída a estas competências no âmbito da sua formação inicial. O contexto policial é, pela sua natureza, um dos mais exigentes do ponto de vista emocional. Os liderados estão permanentemente expostos a situações imprevistas, de elevada complexidade e impacto emocional, que exigem respostas rápidas, assertivas e frequentemente em condições de pressão extrema. Neste quadro, a capacidade do líder para interpretar o ambiente emocional da equipa, gerir tensões interpessoais e proporcionar o suporte necessário nos momentos críticos assume uma importância determinante.

Em resposta à pergunta de investigação, os resultados demonstram que as dimensões da IE se relacionam positiva e significativamente com os estilos de liderança dos Oficiais da PSP, em particular com a liderança transformacional, sendo a AEO o preditor mais forte dos comportamentos de apoio e individualização. No que respeita à formação inicial, verificou-se uma lacuna significativa entre a importância reconhecida da IE e a preparação efetivamente proporcionada no ISCPSP.

Os resultados obtidos permitem afirmar, de forma consistente, que a IE assume um papel relevante no exercício da liderança policial, mostrando uma relação positiva entre as suas dimensões e a adoção de estilos de liderança mais orientados para as pessoas, particularmente o transformacional. As hipóteses formuladas foram globalmente confirmadas e os objetivos delineados para o estudo foram alcançados, produzindo evidência empírica consistente acerca do papel da IE na configuração da liderança, em contexto policial.

Foi possível constatar que os Oficiais se avaliam de forma consistentemente superior à perceção dos seus liderados, tanto nas dimensões de IE como nos comportamentos de liderança. Os Oficiais consideram que adotam comportamentos predominantemente transformacionais, orientados para a inspiração e desenvolvimento dos liderados, contudo, estes não partilham dessa perceção. Este hiato sugere que, na prática do comando, a liderança transformacional pode não estar a ser exercida com a expressão que os Oficiais julgam ter, o que compromete o seu impacto real nas equipas.

Num contexto de crescente escassez de efetivo (PSP, 2025), onde é necessário conjugar as exigências do serviço com as necessidades individuais dos polícias, a capacidade de liderar de forma transformacional torna-se ainda mais determinante e preponderante. Quando esta capacidade não é percebida pelos liderados, o exercício da liderança pode ficar comprometido precisamente nos momentos em que mais se exige uma intervenção emocional e motivacional.

A análise por categorias hierárquicas revela que a amostra é maioritariamente composta por Subcomissários, Comissários, Subintendentes e Intendentes, sendo que as categorias superiores, Superintendente e Superintendente-chefe, estão muito pouco representadas. Esta distribuição, naturalmente condicionada por razões alheias à investigação, limita a generalização dos resultados para as categorias de topo da hierarquia, devendo os dados relativos a estas ser interpretados com cautela. Não obstante, os padrões encontrados nas categorias mais representadas permitem extrair conclusões relevantes sobre o perfil de liderança dos Oficiais, que constituem a grande maioria do universo em análise.

No que respeita à relação entre estilos de liderança e IE, a liderança transformacional revelou uma associação mais robusta com as dimensões emocionais do que a liderança transacional, reforçando a ideia de que estilos mais centrados nas pessoas exigem uma maior mobilização de competências emocionais. Verificou-se ainda que dimensões específicas da IE, em particular a avaliação das emoções dos outros, assumem um papel preditor relevante de comportamentos de individualização e apoio aos liderados, destacando a centralidade das competências interpessoais no exercício da liderança policial.

Os resultados confirmam que a IE exerce um papel central no exercício do comando na PSP, constatando-se que a dimensão AEO se afirma como o preditor mais forte e transversal dos comportamentos de apoio prestado aos liderados. A relevância da APE para os Oficiais e da RE para os liderados sublinha que o suporte interpessoal depende tanto da autoconsciência como da estabilidade emocional para gerir o stress e inspirar confiança no ambiente policial.

A percepção dos liderados de que os Oficiais adotam predominantemente comportamentos transacionais sugere um perfil de liderança que privilegia o incentivo e a recompensa na gestão do desempenho das equipas. Não obstante, importa reconhecer que a liderança transformacional, embora valiosa, pode não ser suficiente em contextos de elevado stress operacional, onde as equipas procuram clareza, estrutura e decisões rápidas em detrimento de uma visão meramente inspiradora (Chevalier et al., 2025), o que reforça a pertinência de uma liderança adaptável e emocionalmente inteligente, capaz de responder às exigências específicas do contexto policial.

A análise das competências de IE consideradas mais influentes no estilo de liderança e mais necessitadas de treino revela uma convergência assinalável entre Oficiais e liderados. Em ambos os grupos, a comunicação com empatia e escuta ativa e o espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço emergem consistentemente como as competências mais valorizadas, sugerindo um reconhecimento partilhado da centralidade das competências interpessoais no exercício da liderança policial.

Contudo, importa notar que, no caso dos Oficiais, os resultados da autoavaliação podem ser parcialmente influenciados pela desejabilidade social, sendo os valores obtidos mais indicadores do que os Oficiais consideram importante face ao que, necessariamente, praticam. Esta leitura é reforçada pelo facto de competências como usar emoções para tomar melhores decisões e mostrar motivação emocional para alcançar objetivos serem consistentemente as menos valorizadas em ambos os grupos, o que contrasta com os resultados das análises de correlação e regressão, onde estas dimensões emergiram como preditores relevantes dos comportamentos de liderança.

Ao nível da formação, os resultados apontam para uma perceção generalizada de insuficiência da componente prática no desenvolvimento de competências de IE durante o percurso formativo no ISCPSI. Apesar de ser amplamente reconhecida a importância destas competências para o exercício da liderança, persiste uma lacuna entre essa relevância e a preparação efetivamente proporcionada. Esta não é uma constatação nova, uma vez que Moura (2011) já sublinhava a necessidade de reforçar os “curricula” da formação na PSP com abordagens ao conceito de IE, apontando para a melhoria dos perfis de competências nos cursos de formação inicial e contínua.

Os resultados agora obtidos sugerem que, mais de uma década depois, esta lacuna permanece, atestando a necessidade iminente de complementar a componente teórica e prática, à formação inicial. Neste sentido, o projeto desenvolvido por Almeida e Pinho (2020) no ISCPSI, constitui-se uma referência de que, abordagens pedagógicas estruturadas e orientadas para o desenvolvimento de competências de liderança produzem resultados positivos e mensuráveis. A integração da IE de forma transversal ao longo do percurso formativo, e não apenas numa UC isolada, afigura-se como uma das respostas mais adequadas à lacuna identificada.

Os resultados obtidos alinham-se com o reconhecimento da IE como competência transversal da Administração Pública, plasmada no ReCAP (Portaria n.º 214/2024/1), e com os objetivos estratégicos da PSP para o triénio 2025/2027 (PSP, 2025). Embora a transposição direta das competências da AP para o contexto policial não seja linear, os resultados evidenciam que a valorização da IE contribui para decisões mais conscientes, relações mais eficazes e organizações mais saudáveis e sustentáveis, sugerindo que uma

revisão da aplicação destas competências no contexto da PSP se afigura pertinente e necessária.

Esta investigação oferece, assim, contributos práticos e aplicáveis que, atualmente, devem ser considerados no exercício da liderança dos Oficiais de Polícia, uma liderança de pessoas para pessoas, que reforça significativamente a imagem institucional, quer interna quer externamente. Estes contributos estendem-se, igualmente, ao domínio formativo, esperando-se que os *insights* apresentados enriqueçam a compreensão sobre o papel da IE na liderança dos Oficiais da PSP, nomeadamente no que respeita às necessidades formativas complementares, com vista a potenciar o desempenho individual e fortalecer a instituição, contribuindo para a sua adaptabilidade e prosperidade.

Após a elaboração deste estudo, fica claro que a IE pode atuar como um motor de adaptabilidade, no sentido em que facilita a interpretação do ambiente emocional pelos líderes Oficiais, nas suas áreas de trabalho, permitindo-lhes adaptar a sua abordagem conforme as necessidades da equipa, combinando a autoridade que lhes é inerente com o apoio necessário, sobretudo em momentos de crise ou de elevada complexidade.

Embora os resultados evidenciem uma relação positiva e significativa entre a IE e a liderança transformacional, esta não deve ser encarada como o fator único e exclusivo de uma liderança eficaz. A discrepância consistente encontrada entre a autoavaliação dos Oficiais e a perceção dos liderados indicia que outras variáveis, quer de natureza contextual, hierárquica ou mesmo cultural, influenciam igualmente o exercício da liderança, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada e multidimensional na compreensão deste fenómeno.

Em síntese, a IE afirma-se como um elemento central na construção de lideranças mais humanas, conscientes e eficazes, tornando-se cada vez mais imprescindível que os líderes detenham mais capacidades de autoconsciência e regulação emocional e que consigam cada vez mais utilizar as próprias emoções e avaliar as emoções dos outros de forma a corresponder às necessidades, pessoais, sociais e organizacionais. O desenvolvimento destas competências não deve ser encarado como um momento isolado, mas como um processo contínuo e holístico, capaz de acompanhar o líder ao longo de toda a sua carreira.

A PSP não constitui uma exceção, uma vez que o desempenho e a eficácia da instituição dependem, em grande medida, das competências e da atuação dos Oficiais. Neste sentido, o Oficial de Polícia deve afirmar-se como uma referência para os seus liderados, demonstrando ética, empatia e sensibilidade, compreendendo e valorizando as suas necessidades, reconhecendo que a eficácia da liderança se traduz, sobretudo, na promoção do crescimento coletivo da organização.

Torna-se pertinente apostar em metodologias pedagógicas que privilegiem o treino emocional, a simulação de cenários operacionais e o desenvolvimento de competências interpessoais, preparando os líderes para os desafios inerentes ao exercício do comando. Mais do que uma exigência formativa, investir no desenvolvimento da IE é apostar na qualidade da liderança e, sobretudo, nas pessoas que dela dependem.

Neste sentido, propõe-se que seja considerada a integração da IE como disciplina autónoma ou complementar à UC de CPLP no curso de formação inicial no ISCPSI, à semelhança de congéneres internacionais que já a contemplam nos seus programas de formação, como é o caso da *Guardia Civil* de Espanha. Tudo o que for feito em prol do desenvolvimento humano e institucional poderá revelar-se determinante para o sucesso e a resiliência da instituição.

Não obstante os contributos apresentados, o estudo apresenta algumas limitações que importa considerar. O tempo disponível para a recolha de dados poderá ter condicionado a taxa de resposta dos inquiridos. A utilização de instrumentos de autorrelato introduz suscetibilidade a enviesamentos associados à desejabilidade social, bem como o eventual receio de falta de anonimato por parte dos participantes.

Importa ainda considerar que alguns Chefes desempenham funções de adjuntos de comando de uma Esquadra, assumindo simultaneamente o papel de líderes e liderados, o que pode introduzir algum efeito de sobreposição na interpretação dos resultados.

A limitada produção científica específica sobre esta temática no contexto policial português condicionou, em parte, a profundidade da fundamentação teórica e comparativa, representando, simultaneamente, uma oportunidade e um incentivo para o aprofundamento de futuras investigações neste domínio.

Face a estas limitações, sugere-se que futuras investigações aprofundem a análise da IE em contexto policial, nomeadamente através da inclusão de variáveis como a idade e a experiência profissional ou académica, de modo a compreender a sua influência no desenvolvimento das competências emocionais, no início ou ao longo da carreira.

Será igualmente relevante avaliar o impacto de programas de formação específicos, recorrendo a desenhos experimentais ou quase-experimentais que permitam estabelecer relações de causalidade mais robustas entre o treino de IE e a eficácia da liderança policial.

Por fim, afigura-se pertinente investigar de que forma a IE influencia o desempenho em contextos de maior exigência ou criticidade, como a gestão de crises ou cenários de pressão extrema, onde a regulação emocional e a tomada de decisão sob stress se revelam determinantes.

“O território dos líderes é o futuro, e o seu legado singular é o da criação de instituições valorizadas que sobrevivem ao tempo”.

(Kouzes & Posner, 2003, prefácio)

REFERÊNCIAS

- AESE Business School. (2025). *Programa de gestão e liderança*.
<https://www.aese.pt/programa-gestao-lideranca/>
- Almeida, M. I., & Pinho, P. M. (2020). Desenvolvimento de competências de liderança: Um projecto educativo na formação dos Oficiais de Polícia. *Politeia*, 17, 61–77.
- Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., & Petrides, K. V. (2016). The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261–276.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1084630>
- ANJE Formação. (2025). *Liderança e motivação de equipas (UFCD 5436)*.
<https://anjeformacao.pt/curso/lideranca-e-motivacao-de-equipas-ufcd-5436-alentejo/>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Araujo, M. A. F. (2007). *A inteligência emocional e a liderança em contexto policial: Estudo exploratório na PSP* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. ISCPSI.
- Arnatt, M. J., & Beyerlein, M. M. (2014). An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 438–453.
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2013-0057>
- Aurora Training Advantage. (2025). *Authentic leadership defined*. Aurora Training Advantage. <https://auroratrainingadvantage.com/leadership/key-term/authentic-leadership/>
- Aurora Training Advantage. (2025a). *Leadership in crisis situations*. Aurora Training Advantage. <https://auroratrainingadvantage.com/leadership/key-term/leadership-in-crisis-situations/>
- Aurora Training Advantage. (2025b). *Crisis leadership*. Aurora Training Advantage. <https://auroratrainingadvantage.com/leadership/key-term/crisis-leadership/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio B. J., Luthans F. (2006). *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.

- Ayiro, L. P., & Sang, J. K. (2012). Emotional intelligence and leadership: A case for quality assurance managers in Kenyan universities. In A. Di Fabio (Ed.), *Emotional intelligence: New perspectives and applications* (pp. 99–120). InTech. <https://www.intechopen.com/books/emotional-intelligence-new-perspectives-and-applications/emotional-intelligence-and-leadership-a-case-for-quality-assurance-managers-in-kenyan-universities>
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363–388). Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(supl.), 13–25.
- Barreira, A. (2014). *A inteligência emocional e o exercício de comando: O contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da GNR* [Trabalho de investigação aplicada, Academia Militar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/8526>
- Baruch, Y., & Holton, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Belle-Isle, C. L. A. F. de. (1776). *Mémoires du Maréchal de Belle-Isle*. Paris.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (4th ed.). Basic Books. <https://doi.org/10.1002/ltl.361>
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. Atlas.
- Bernardes, B. M. M. (2025). *As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/8aeaa95a-2ff9-4d18-8f1a-57514a50f50b>
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2017). *Inteligência emocional 2.0* (2.^a ed.). Lua de Papel.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Borges, J. J. B. V. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um modelo renovado* [Trabalho de Investigação Individual, Curso de

- Promoção a Oficial General]. Instituto de Estudos Superiores Militares. <http://hdl.handle.net/10400.26/12007>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass/Wiley.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Braz, C. J. P. F. (2008). *A liderança nas Forças Armadas e o processo de formação de líderes militares* [Trabalho de investigação individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/11643>
- Brown, R. B. (2003). Emotions And Behavior: Exercises In Emotional Intelligence. *Journal of Management Education*, 27(1), 122-134. <https://doi.org/10.1177/1052562902239251>
- Bru-Luna, L. M., Serrano-Del-Rosal, R., & Lorente-Aznar, T. (2021). *Emotional intelligence measures: A systematic review. Frontiers in Psychology*, 12, 669648. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669648>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caiado, R. S. S. (2012). *Liderança(s): Entre desafios e limitações* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstreams/7913dbe4-1d06-469d-b3af-2047a43a59d6/download>
- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2023). Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 29(2), 275–298. <https://www.scielo.br/j/read/a/RPZQkSQWxpbs7VnR65ZbvxF/?lang=pt>
- Caruso, D. R., Fleming, K., & Spector, E. D. (2014). Emotional intelligence and leadership. In G. J. Goethals, S. T. Allison, R. M. Kramer, & D. M. Messick (Eds.), *Conceptions of leadership: Enduring ideas and emerging insights* (pp. 93–110). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137472038>
- Católica Lisbon School of Business & Economics. (2025). *Características e benefícios dos programas customizados*. <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/programas-customizados/caracteristicas-beneficios>

- Centro de Documentação e Informação (CDI/ICPOL). (2024). *Caderno informativo n.º 10: Liderança*. ISCPSI
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Cervera, D. (2014). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36(1), 109-134. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a014061>
- Chaves, C. H. P. (1997). *Comando e liderança*. Escola Superior de Polícia.
- Chevalier, S., Perot, A., Klenkenberg, S., Dumoulin, F., Declaye, J., Stipulante, S., Ghuysen, A., & Paquay, M. (2025). Emotional intelligence, transformational leadership, and team satisfaction during the COVID-19 period in Belgium. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, Artigo 1578835. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1578835>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Coronado-Maldonado, I. Y., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5.ª ed.). Editora RH.
- Damásio, A. R. (2011). *O erro de Descartes: Emoção, razão e o cérebro humano*. Temas & Debates.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.989>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. (2015). *Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I série, n.º 204. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637-114584895>
- Doğru, Ç., Kingir, S., & Erden, P. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and work outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Dussault, M., Deschênes, A.-A., & Frenette, É. (2019). Police officer transformational leadership: Development and validation of a self-reported scale. *American Journal of Applied Psychology*, 7(6), 67–72. <https://doi.org/10.11648/j.ajap.20180706.11>

- EuroMaTech. (2025). *Crisis leadership: Leading teams through uncertainty and change*. <https://www.euromatech.com/articles/crisis-leadership-leading-teams-through-uncertainty-and-change/>
- Faria, L., Atanásio, M., Monteiro, A., Souza, C., Paulino, C., Lima, F., Paula, B., & Ferreira, V. (2017). O perfil da liderança em operações policiais militares. *O Saber*, 2(2), 229-252.
- Ferguson, L., Huey, L., Kalyal, H., & Andersen, J. P. (2024). Functioning in the hot seat: Exploring the competencies of police incident commanders. *Policing: An International Journal*, 48(4), 768–791. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0071>
- Fernandes, A. da S. (2017). *Liderança: Estudo comparativo da escala EMLD e QML* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/49331>
- Fernandes, R. N. A. (2026). The human effect of “Police Leadership 3.0”: Beyond rank and structure. NBP. *Nauka, bezbednost, policija*, 31(2). <https://doi.org/10.5937/nabepo31-62793>
- Ferrari, S. M., Ghedine, T., & Llopis, J. (2022). Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 234–251. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Filstad, C., Karp, T., & Glomseth, R. (2020). How police leaders learn to lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 601–615. <https://doi.org/10.1093/police/pay043>
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123–129. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8)
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- Flynn, E., & Herrington, V. (2015). Towards a profession of police leadership. *National Institute of Justice*, 1-18.
- Fortin, M-F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed). Lusociência.
- Freedman, J. (2017). Emotional WHAT? Definitions and history of emotional intelligence. *Six Seconds*. (Versão original publicada em *EQ Today*, 2002; versão atualizada

- disponível em <https://www.6seconds.org/2017/05/28/emotional-intelligence-definition-history/>
- Fritsvold, E. (2022). *What style of police leadership is most effective?* University of San Diego. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/what-style-police-leadership-most-effective/>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*. Temas & Debates.
- Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10187249/>
- Goleman, D. (2015). *Como ser um Líder*. Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações* (1.^a ed.). Gradiva.
- Gomes, A. R. (2007). *Escala multidimensional de liderança (EML) [Multidimensional scale of leadership–EML]* [Relatório técnico não publicado]. Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga. <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/f4f83cd7-c2bd-4557-905c-0e68a4308684/content>
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189–212. <https://hdl.handle.net/1822/76211>
- Gouveia, P. M. N. (2009). *O exercício da liderança na Polícia de Segurança Pública*. In A. Anselmo, G. M. Silva & M. M. G. Valente (Eds.), *Estudos comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871–930). Almedina.
- Guerreiro, R. R. V. (2023). *A liderança como prioridade estratégica da PSP: Necessidade de reformulação do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia?* [Trabalho Individual Final do 5.º CCDP, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/46010>
- Hamad, H. (2015). *Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?* *International Journal on Leadership*, 3(1), 1–8. <https://ssrn.com/abstract=2921153>

- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Herrington, V., & Colvin, A. (2015). Police leadership for complex times. *Policing*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1093/polic/pav047>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2.ª ed.). Edições Sílabo.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- Jacobs, T. O., & Jacques, E. (1990). *Military executive leadership*. John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kauark, F., Magalhães, F., & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Via Litterarum.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *O desafio da liderança* (3.ª ed.). Elsevier.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lan, J., Wong, C.-S., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0180>
- Lee, M., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., Chen, X., & Zhang, Y. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>

- Libbrecht, N., Lievens, F., & Schollaert, E. (2010). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across self and other ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 1007–1020. <https://doi.org/10.1177/0013164410378090>
- Livingstone, H. A., & Day, A. L. (2005). Comparing the construct and criterion-related validity of ability-based and mixed-model measures of emotional intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 757–779. <https://doi.org/10.1177/0013164405275663>
- Loignon, A., Bergeron, D., & McKenna, K. (2024). *Leadership as conversation: A new tool to support leadership development*. Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.2024.2057>
- London Business School. (2025). *Next level leadership*. <https://www.london.edu/executive-education/leadership/next-level-leadership>
- Lopes, M. P. (2017). Leading by fear and by love: Niccolò Machiavelli and the enlightened despotism of the Marquis of Pombal in the eighteenth century Portugal. *Management and Organizational History*, 12(4), 374–390. <https://doi.org/10.1080/17449359.2017.1397027>
- Lopes, P. N., & Salovey, P. (2008). Emotional intelligence and leadership: Implications for leader development. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads* (Vol. 1, pp. 78–98). Praeger.
- Low, S. P., & Tan, M. C. S. (1995). A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), 36–46. <https://doi.org/10.1108/02634509510083491>
- Lux, A. A., & Lowe, K. B. (2024). Authentic leadership: 20-year review editorial. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1634–1641. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.59>
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Maia, G. N. da S. (2017). *A importância da inteligência emocional na liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública* [Dissertação de mestrado, Academia Militar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/19268>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Editora Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 554–564. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.029>

- Matos, R. J. V. Z. A. (2006). *A formação em liderança na PSP* [2.º Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna]. ISCPSI.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D. (2004). What is emotional intelligence? *UNH Personality Lab*. https://scholars.unh.edu/personality_lab/8
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. <https://aec6905spring2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/mayersaloveycaruso-2004.pdf>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Sitarenios, G., & Romero Escobar, M. (2024). How many emotional intelligence abilities are there? An examination of four measures of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 219, 112468. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112468>
- Mendes, E. C. A. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: Estudo de caso dos pilotos de linha aérea* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. ReCiL – Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/ab35e428-401d-49c5-97cf-9fd41005d7ed/content>
- Mendes, M. H. C. (2023). *O impacto da liderança transformacional no desempenho e no capital psicológico dos polícias da Polícia de Segurança Pública* [Relatório de investigação final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/10400.26/45993>

- Milevski, L. (2019). The idea of genius in clausewitz and sun tzu. *Comparative Strategy*, 38(2), 139–149. doi: 10.1080/01495933.2019.1573076.
- Mind Garden (2025, novembro). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) - Tests, Training*. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Mineiro, S. P. N. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: Caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/af1a09ad-f8be-404e-a1d6-035757039e87>
- Modise, J. (2023). Efficient and effective leadership in law enforcement, characteristics and behaviors of effective police leaders that assists upholding a high standard of professionalism and integrity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(9), 2096-2112.
- Monteiro, N. L. P. (2009). *Inteligência emocional: Validação de constructo do MSCEIT numa amostra portuguesa* [Dissertação de mestrado integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/955>
- Moreira, P. (2021). *Inteligência emocional: Uma abordagem prática* (4.^a ed.). Idioteque.
- Morgado, S. M. A., & Ferraz, R. (2016). Social media: facebook e a gestão policial no planeamento de grandes eventos. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1, 27–47. <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/211/98>
- Moura, R. F. R. M. C. (2011). *A inteligência emocional no comando e liderança das esquadras da PSP* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Ria - Repositório institucional de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/7603>
- Moura, R., & Borges, A. (2024). LEADPOL – (Boas práticas de) liderança na Polícia de Segurança Pública. In A. Fernandes & P. Machado (Coords.), *40 anos de Ciências Policiais em Portugal* (pp.371-387). ICPOL.
- Moura, R., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17(1). <https://doi.org/10.1093/polic/paac068>
- Murphy, J. (2025). *Excelência interior*. Nascente.
- Neil, R., Wagstaff, C. R. D., Weller, E., & Lewis, R. (2016). Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK Government Executive Agency during organizational change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97–122. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1134624>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (th ed.). Sage Publications.

- NOVA School of Business & Economics. (2025, dezembro). *Liderança eficaz*. <https://www.novasbe.unl.pt/pt/cursos/formacao-de-executivos/programas-abertos/lideranca-e-gestao-da-mudanca/lideranca-eficaz>
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301–314.
- O’Boyle Jr., E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Oliveira, P. M. (2022). *Perceção de liderança e bem-estar afetivo em forças policiais e de segurança: Um contributo com militares da GNR* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/2e4fa593-f8b5-4608-8101-75c2b23eb4b0>
- Pacheco, O. S., Peixoto, I., & Muniz, M. (2023). Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), 2415–2425. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>
- Pauli, J., Sirtulli, R., & Maciel, A. C. (2016, outubro). Relação entre inteligência emocional, suporte organizacional e motivação em docentes em cursos de pós-graduação lato sensu. Comunicação apresentada no *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, Brasil.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.1093/police/pat027>
- Pereira, M. A. A. (2020). *O papel da inteligência emocional na liderança no contexto da administração pública portuguesa: O caso da Guarda Nacional Republicana* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/21099>
- Petrides, K. V. (2010). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(2), 136–139. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01213.x>
- Petrides, K. V., & Mavroveli, S. (2018). Theory and applications of trait emotional intelligence. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 23(1), 24–36. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23016
- Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL). (2021). Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas em Portugal. Requisitos, mandatos e convergências*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.

- Polícia de Segurança Pública. (2025). *Balanço Social da PSP de 2025*. <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Balan%C3%A7o%20Social/Balan%C3%A7o%20Social%20da%20PSP%202025.pdf>
- Pombal, M. (1761). *Carta do tio, Ministro, ao sobrinho, Governador*.
- Ponces, L., & Ponces, R. (2022). *Inteligência emocional: O essencial sobre as emoções e como impactam a sua vida diária* [E-book]. Maestra.PT.
- Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.
- Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro. (2024). *Aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)*. Diário da República, I série, n.º 183. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/214-2024-888344731>
- Powell, C. (1995). *My American journey*. Ballantine Books.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.
- Pūraitė, A., & Prokofjeva, N. (2019). Emotional intelligence as a key concept to successful police leadership and cooperation in the global world. *Public Security and Public Order*, 22, 129–144. <https://doi.org/10.13165/PSPO-19-22-09>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6.ª ed.). Gradiva.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers* (pp. 46–62). Pergamon Press.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança × Resultados × Integridade* (3.ª ed.). Editora RH.
- Rego, A., & Cunha, M. (2023). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de Liderança* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura fatorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189–207. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13367/5/Adapta%C3%A7%C3%A3o%20da%20Escala%20de%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20de%20Wong%20e%20Law%20%28WLEIS%29.pdf>
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada de Lisboa].
- Roupnel, S., Rinfre, N., & Grenier, J. (2019). LEADERSHIP DEVELOPMENT: Three programs that maximize learning over time. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 126–143. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/T1>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, J., Santos, R., Afonso, C., & Piedade, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª ed.). Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Severino, J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez Editora.
- Siegling, A. B., Petrides, K. V., & Martskvishvili, K. (2015). An examination of a new psychometric method for optimizing multi-faceted assessment instruments in the context of trait emotional intelligence. *European Journal of Personality*, 29(1), 42–54. <https://doi.org/10.1002/per.1976>
- Simões, T. F. N. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/584e2dd4-08f7-425a-961b-f59866837bfd>
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self–other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>
- Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of intelligence*. Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders' leadership style and its implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 579–595. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-08-2013-0085>
- Teixeira, F. M., & Araújo, A. M. (2018). Propriedades psicométricas do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT V2.0: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 48(3), 163–176. <https://doi.org/10.21865/RIDEP48.3.14>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140(837), 227–235.
- Turner, T. W. (2009). Understanding the benefits of emotional intelligence for officer growth and agency budgets. *The Police Chief*, 76(8).
- Tzu, S. (500 a.C.). *A arte da guerra: Os treze capítulos originais* (A. S. Bueno, Ed., 2008). Jardim dos Livros.

- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: A correlation analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563–584. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>
- Valcareggi, M. A. (2024). *Inteligência emocional para um eficiente exercício da liderança por parte dos delegados da Polícia Civil de Santa Catarina* [Dissertação de mestrado profissional, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/263738>
- Veras, C. A. R. (2021). *Entusiasmo do líder transformacional e cultura de aprendizagem e inovação: Efeitos no bem-estar afetivo e na satisfação da equipa* [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo].
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>
- Yukl, G., & Gardner, W. L., III. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed., Global ed.). Pearson.

ANEXOS

ANEXO A - Dimensões de IE, segundo Mayer e Salovey (1997)

Dimensões	Caracterização
1. Percepção, avaliação e expressão das emoções	Capacidade de reconhecer as emoções a partir de sensações corporais, estados afetivos ou pensamentos. Inclui também a habilidade de identificar emoções nas outras pessoas através de expressões faciais, postura, tom de voz, obras artísticas, comportamentos ou outros sinais. Engloba igualmente a aptidão para comunicar emoções de forma clara e expressar necessidades emocionais. Implica ainda a competência para distinguir entre expressões emocionais autênticas e expressões incorretas, pouco genuínas ou incoerentes com o contexto.
2. Facilitação emocional do pensamento	As emoções antecedem e orientam o processamento cognitivo, direcionando a atenção para informação relevante. Podem servir como apoio ao raciocínio e à tomada de decisão quando estão ligadas ao problema ou tarefa em causa. As alterações do estado emocional podem influenciar a forma como se interpretam situações, promovendo uma visão mais otimista ou mais pessimista. O estado emocional condiciona, assim, o modo como determinados problemas são abordados, e.g., sentimentos de alegria ou bem-estar podem favorecer o pensamento criativo.
3. Compreensão e análise das emoções, e aplicação do conhecimento emocional	Capacidade de nomear emoções e de compreender a relação entre palavras e sentimentos. Pressupõe reconhecer que emoções semelhantes podem representar significados distintos consoante a situação e a pessoa, e.g., a tristeza pode traduzir perda, frustração ou desapontamento. Inclui interpretar emoções complexas ou simultâneas (como amor e raiva coexistirem) e admitir tonalidades emocionais misturadas, como a admiração poder envolver surpresa. Abrange ainda a percepção da transição provável entre emoções, como raiva transformar-se em satisfação ou vergonha.
4. Regulação refletiva das emoções e promoção do crescimento emocional e intelectual	Implica estar recetivo às emoções positivas e negativas e lidar com elas de forma consciente. Consiste em decidir quando manter ou modificar uma emoção, consoante a sua utilidade numa dada situação. Inclui reconhecer como melhorar estados emocionais no próprio e nos outros, avaliando a sua intensidade, clareza e impacto no comportamento. Envolve gerir o humor orientando emoções negativas de maneira produtiva e potenciando emoções positivas, evitando tanto a repressão excessiva como a amplificação desnecessária das emoções.

Nota. Adaptado de “What is emotional intelligence?”, de J. D. Mayer e P. Salovey, 1997, em P. Salovey e D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31), Basic Books; e de “Emotional intelligence: Theory, findings, and implications”, de J. D. Mayer, P. Salovey e D. R. Caruso, 2004, *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. Copyright 1997 por Basic Books e 2004 por Lawrence Erlbaum Associates.

ANEXO B - Dimensões da IE segundo Davies et al., (1998)

Dimensões	Caracterização
<i>Avaliação e expressão das próprias emoções [APE]</i>	Diz respeito à capacidade de um indivíduo compreender as suas emoções mais profundas e de as expressar de forma natural. As pessoas com boa capacidade nesta área percebem e reconhecem as suas emoções melhor do que a maioria das pessoas. P. ex. Identifica o que sente para comunicar com clareza e empatia, usar essa consciência emocional para analisar situações complexas, melhorar escolhas e respostas interpessoais através da escuta ativa.
<i>Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros [AEO]</i>	Caracteriza-se pela capacidade de um indivíduo de perceber e compreender as emoções das pessoas à sua volta. As pessoas com uma pontuação elevada nesta capacidade serão muito sensíveis às emoções dos outros, bem como capazes de prever as respostas emocionais dos outros. P. ex. Percebe o que os membros da equipa sentem (mesmo sem verbalizarem) e interpreta por que alguém está irritado/desmotivado/confiante, antecipando o impacto na colaboração e resultados grupais.
<i>Regulação das emoções em si mesmo [RE]</i>	A pessoa tem a capacidade de regular as suas emoções, permitindo uma recuperação mais rápida do sofrimento psicológico. Uma pessoa com grande capacidade nesta área seria capaz de regressar rapidamente a estados psicológicos normais após se alegrar ou ficar perturbada. Tal pessoa teria também um melhor controlo das suas emoções e seria menos propensa a perder a calma. P. ex. Mantém calma e racionalidade em momentos críticos (servindo de exemplo à equipa) e usa regulação emocional para ter iniciativa e persistir com foco, mesmo em contextos desafiantes ou adversos.
<i>Utilização da emoção para facilitar o desempenho [UE]</i>	É a capacidade de uma pessoa em utilizar as suas emoções, direcionando-as para atividades construtivas e para o desempenho pessoal. Uma pessoa altamente capaz nesta dimensão seria capaz de se encorajar a melhorar continuamente. Também seria capaz de direcionar as suas emoções para direções positivas e produtivas. P. ex. Canaliza emoções positivas para colaborar proactivamente e motivar/inspirar colegas, criando ambientes produtivos.

Nota. Adaptado de “Emotional intelligence: In search of an elusive construct”, de M. Davies, L. Stankov e R. D. Roberts, 1998, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015 (<https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.989>); e de “The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies”, de K. S. Law, C.-S. Wong e L. J. Song, 2004, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496 (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>). Copyright 1998 e 2004 pela American Psychological Association.

Anexo C - Definição e componentes da liderança segundo Northouse, 2019

Componentes da Liderança	Processo	Significa que não é uma característica ou traço que reside no líder, mas sim um evento transacional que ocorre entre o líder e os seguidores. Processo implica que um líder afete e seja afetado pelos seguidores. Evidencia que a liderança não é um evento linear e unidirecional, mas sim um evento interativo. Quando a liderança é definida dessa maneira, ela torna-se disponível para todos. Não se restringe ao líder formalmente designado num grupo.
	Envolve influência	Esta influência refere-se à forma como o líder afeta os seguidores e à comunicação que ocorre entre líderes e seguidores. A influência é a condição <i>sine qua non</i> da liderança. Sem influência, a liderança não existe.
	Ocorre em grupos	Os grupos são o contexto em que a liderança ocorre. A liderança envolve influenciar um grupo de indivíduos que têm um objetivo comum. Este pode ser um pequeno grupo de trabalho, um grupo comunitário ou um grande grupo que abrange toda uma organização. A liderança consiste em um indivíduo influenciar um grupo de outros para alcançar objetivos comuns. Outros (um grupo) são necessários para que a liderança ocorra. Nota: Os programas de formação em liderança que ensinam as pessoas a liderarem-se a si mesmas não são considerados parte da liderança dentro da definição estabelecida.
	Atenção a objetivos comuns	Os líderes direcionam as suas energias para indivíduos que estão a tentar alcançar algo juntos. Por comum, queremos dizer que os líderes e seguidores têm um objetivo mútuo. A atenção aos objetivos comuns dá à liderança um tom ético, porque enfatiza a necessidade de os líderes trabalharem com os seguidores para alcançar os objetivos selecionados.

Nota. Adaptado de “Leadership: Theory and practice”, de P. G. Northouse, 2019, 8th ed., Sage Publications, p. 43. Copyright 2019 Sage Publications.

Anexo D - Liderança transformacional Vs Liderança Exemplar

A liderança transformacional e o modelo de liderança exemplar de Kouzes e Posner partilham uma base comum centrada na influência positiva, no desenvolvimento dos liderados e na mobilização para objetivos partilhados. Ambas as abordagens compreendem a liderança como um processo ético, relacional e inspirador, embora se organizem de forma distinta.

A tabela seguinte apresenta uma comparação temática entre os dois modelos, evidenciando as semelhanças de fundo e as nuances que os diferenciam na forma como conceptualizam e operacionalizam a prática da liderança.

Liderança transformacional^{2 e 3}		Liderança Exemplar¹
Influência idealizada	Apresenta padrões elevados de conduta moral e ética. Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Proporciona visão e senso de missão. O seu objetivo não é ser idolatrado, mas obter adesão dos seguidores a ideais. É honesto, autêntico e confiável (regra geral). Promove políticas, procedimentos, processos e cultura de forma ética.	Apontar o caminho 1. Descobrir a sua voz, esclarecendo os seus valores pessoais. 2. Dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados
Motivação Inspiracional	Comunicam expectativas elevadas aos seus seguidores, inspirando-os através da motivação para que se comprometam e façam parte da visão partilhada da organização. Fomenta valores de lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade, franqueza, harmonia e trabalho sério. Foca-se no desenvolvimento dos colaboradores. Preocupa-se, interna e externamente, com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.	Inspirar uma visão compartilhada 3. Antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras. 4. Envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas.
Estimulação intelectual	Estimula os seguidores a serem criativos e inovadores e a desafiarem as suas próprias crenças e valores. Apoia e estimula os seguidores na procura de soluções inovadoras para os problemas da organização. Promove o pensamento autónomo e a análise crítica por parte dos liderados.	Desafiar o processo 5. Buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar. 6. Experimentar e arriscar-se gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros.
Consideração Individualizada	Desenvolve um clima de apoio, escutando atentamente as necessidades individuais dos seguidores.	Permitir que os outros ajam 7. Fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança.

Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos liderados.		8. Fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade.
Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores (delegação como estratégia). Ajuda-os a ser mais competentes e bem-sucedidos.		9. Reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais.
Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo.	Encorajar o coração	10. Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Nota. Adaptado de “O desafio da liderança³”, de J. M. Kouzes e B. Z. Posner, 2003, 3.ª ed., Elsevier, p. 42; de “Leadership: Theory and practice¹”, de P. G. Northouse, 2019, 8th ed., Sage Publications, pp. 270–279; e de “A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade²”, de A. Rego e M. Cunha, 2007, 3.ª edição, Editora RH, p. 241. Copyright 2003 por Elsevier, 2019 por Sage Publications e 2007 por Editora RH.

A influência idealizada, componente central da liderança transformacional, encontra correspondência nas práticas de “apontar o caminho” e “inspirar uma visão partilhada”, ao destacar a importância de liderar pelo exemplo, com integridade, e de mobilizar os colaboradores em torno de uma missão significativa.

Já a motivação inspiracional relaciona-se com a capacidade de inspirar uma visão partilhada, mas também com “encorajar o coração”, ao reconhecer os contributos dos liderados e reforçar o seu envolvimento emocional com os objetivos da organização.

A estimulação intelectual, por sua vez, está alinhada com a prática de “desafiar o processo”, promovendo um estilo de liderança que encoraja a criatividade, a inovação e a autonomia crítica. Ambas desafiam o *status quo* e incentivam a aprendizagem contínua através da experimentação.

Por fim, a consideração individualizada associa-se às práticas de “permitir que os outros ajam” e de “encorajar o coração”, na medida em que se valoriza o apoio personalizado aos colaboradores, o empoderamento através da partilha de responsabilidades e o reconhecimento da individualidade de cada membro da equipa.

Estas aproximações demonstram que, embora com estruturas distintas, ambos os modelos enfatizam uma liderança centrada nas pessoas, na ética e na construção de contextos organizacionais mais humanos e participativos.

ANEXO E – EMLO de Liderança

EMLO	Comportamentos de liderança	Dimensões	Definição
	Transformacional	Visão	Tendência de o líder estabelecer um futuro positivo e desafiador para os membros da equipa (ex: “o meu ... aponta um futuro interessante para mim”).
		Inspiração	Comportamentos do líder no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos membros da equipa na concretização das tarefas (ex: “o meu ... promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar”).
		Instrução	Métodos de treino e indicações positivas dadas pelo líder acerca do que os membros da equipa devem fazer ou como podem corrigir e melhorar as suas capacidades desportivas (ex: “o meu ... explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades”).
		Individualização	Tendência de o líder considerar nas suas decisões as necessidades e expectativas dos membros da equipa (ex: “o meu ... demonstra respeito pelos meus sentimentos pessoais”).
		Apoio	Comportamentos do líder orientados para o bem-estar dos colaboradores, evidenciando um interesse em estabelecer relações pessoais francas e informais com os membros da equipa (ex: “o meu ... ajuda-me quando tenho um problema pessoal”).
	Transacional	Feedback positivo	Comportamentos de reforço e reconhecimento do líder face ao bom rendimento dos membros da equipa (ex: “o meu ... faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento”).
		Feedback negativo	Comportamentos de desagrado e irritação do líder após comportamentos inadequados dos membros da equipa (ex: “o meu ... usa castigos e punições quando falho ou faço asneiras”).
	Tomada de decisão	Gestão ativa	Envolvimento do líder e dos membros da equipa no processo de tomada de decisão (ex: “o meu ... deixa-me participar nas decisões a tomar”), podendo resultar em processos mais descentralizados de poder (valores mais altos nesta dimensão) ou em processos mais centralizados de poder (valores mais baixos nesta dimensão).
		Gestão passiva	Envolvimento do líder e dos membros da equipa no processo de tomada de decisão (ex: “o meu ... deixa-me participar nas decisões a tomar”), podendo resultar em processos mais descentralizados de poder (valores mais altos nesta dimensão) ou em processos mais centralizados de poder (valores mais baixos nesta dimensão).

Nota. Adaptado de “Escala multidimensional de liderança (EML) [Multidimensional scale of leadership–EML]”, de A. R. Gomes, 2007, Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga (<https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/f4f83cd7-c2bd-4557-905c-0e68a4308684/content>). Copyright 2007 ARDH.

ANEXO F – Balanço Social de 2025.

DN/EE/UP	Superintendente-Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total
TOTAL	13	47	57	163	291	146	717	557	715	663	1935	870	12437	3702	17009	19661
DN	8	19	19	41	45	6	138	47	89	87	223	58	480	81	619	980
ISCPSI	1	3	2	6	5	0	17	7	4	3	14	17	56	25	98	129
EPP	1	0	1	3	7	1	13	13	5	5	23	15	98	3	116	152
CD AVEIRO	0	1	0	4	6	3	14	17	14	13	44	26	385	0	411	469
CD BEJA	0	1	1	2	3	1	8	14	4	1	19	12	141	25	178	205
CD BRAGA	0	1	2	4	11	3	21	16	18	16	50	22	443	5	470	541
CD BRAGANÇA	0	1	1	2	3	1	8	6	7	5	18	31	122	1	154	180
CD C. BRANCO	0	1	1	2	5	1	10	7	8	10	25	40	143	2	185	220
CD COIMBRA	0	1	2	2	7	1	13	16	14	10	40	40	305	0	345	398
CD ÉVORA	0	1	0	3	2	2	8	5	7	3	15	10	160	0	170	193
CD FARO	0	1	2	4	13	6	26	32	27	9	68	20	632	78	730	824
CD GUARDA	0	1	1	2	4	1	9	8	4	4	16	16	118	1	135	160
CD LEIRIA	0	1	1	4	9	4	19	14	21	12	47	38	349	2	389	455
CM LISBOA	1	2	5	22	47	51	128	99	198	253	550	189	2870	2952	6011	6689
CD PORTALEGRE	0	1	1	3	2	2	9	4	7	8	19	9	144	4	157	185
CM PORTO	0	4	8	24	44	22	102	99	107	91	297	85	2592	30	2707	3106
CD SANTARÉM	0	1	1	3	8	7	20	20	15	3	38	21	327	2	350	408
CD SETÚBAL	0	1	2	4	10	11	28	21	47	23	91	44	810	131	985	1104
CD V. CASTELO	0	1	1	1	2	2	7	10	7	3	20	18	141	0	159	186
CD VILA REAL	0	1	0	3	2	3	9	6	6	7	19	32	125	1	158	186
CD VISEU	0	1	1	2	6	0	10	12	6	4	22	28	170	2	200	232
CR MADEIRA	0	1	2	5	13	6	27	23	16	25	64	18	566	56	640	731
CR AÇORES	1	0	1	5	13	5	25	25	43	20	88	22	659	163	844	957
UEP	1	2	2	12	24	7	48	36	41	48	125	59	601	138	798	971

Nota. Adaptado de “Polícia de Segurança Pública. Balanço Social 2025”, de *Polícia de Segurança Pública* (PSP), 2026, p. 7. Copyright 2027 PSP.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Corpo de conceitos Liderados, Subordinados e Seguidores

Termo adoptado na tese		Contexto de utilização na tese	Autores das referências bibliográficas
<i>Followership / Followers</i>	Liderados	Termo adoptado ao longo da tese para designar os elementos que integram a relação de liderança enquanto destinatários da influência do líder. A escolha valoriza a dimensão relacional e participativa da díade líder-liderado, reconhecendo a agência e o contributo ativo destes para os resultados organizacionais. Afasta-se de uma lógica de subordinação hierárquica e alinha-se com perspectivas relacionais e construtivistas de liderança.	Goleman (1998b) — destaca o papel da IE na relação entre líderes e quem os segue. Goleman et al., (2002) — os líderes ressonantes criam ligações emocionais com os seus liderados. Bass (1999) — duas décadas de investigação sobre como líderes transformacionais influenciam os seus liderados. Wong & Law (2002) — estudo pioneiro sobre o impacto da IE do líder e dos liderados no desempenho. George (2000) — emoções e liderança: o líder como regulador emocional dos liderados. Harms & Credé (2010) — meta-análise sobre IE e liderança transformacional/transaccional. Moura & Borges (2024) — boas práticas de liderança na PSP e relação com os liderados no contexto policial. Rego & Cunha (2007, 2009, 2023) — perspectiva relacional da liderança e desenvolvimento dos liderados. Yukl & Gardner (2020) — liderança como influência partilhada entre líder e liderados.
Termos mantidos por fidelidade aos autores originais			
<i>Followers</i>	Seguidores	Utilizado quando se citam ou parafraseiam directamente autores que adoptam este termo. Em particular na literatura de liderança transformacional e transaccional e nos estudos sobre IE e liderança. O uso de seguidores preserva a fidelidade conceptual sem implicar passividade, sendo mantido conforme o vocabulário original de cada autor citado.	Bass (1999) — utiliza followers para os destinatários da liderança transformacional. Burns (1978) — obra seminal que distingue liderança transaccional de transformacional com base na relação líder-seguidores. Barbuto et al. (2007) — táticas de influência do líder sobre os seguidores. Hersey & Blanchard (1988) — liderança situacional: o líder adapta o estilo à maturidade dos seguidores.

			Northouse (2019) — revisão dos modelos de liderança com uso do termo followers. Antonakis & Day (2018) — natureza da liderança e relação com os seguidores. Kouzes & Posner (2003) — o desafio da liderança e o papel dos seguidores na co-construção. Wong & Law (2002) — leader and follower emotional intelligence. Khalili (2017) — liderança transformacional, CCO e IE dos seguidores. Neil et al. (2016) — desempenho da equipa e comportamento do líder durante mudança.
Subordinates	Subordinados	Presente na literatura de gestão e de liderança em contextos hierárquicos formais, como as Forças Armadas e as FSS. Mantido apenas quando os autores citados o utilizam explicitamente ou quando se abordam estruturas de poder formal, avaliação de desempenho e relações de autoridade institucional.	Chiavenato (2004) — teoria clássica da administração e relação hierárquica com subordinados. Cunha et al. (2006) — manual de comportamento organizacional: relações de autoridade e subordinação. Yukl & Gardner (2020) — aborda subordinados no contexto de estruturas organizacionais formais. Gouveia (2006, 2009) — exercício da liderança na PSP em contexto de comando e hierarquia. Braz (2008) — formação de líderes militares e relação formal com subordinados. Borges (2011) — formação em liderança nas Forças Armadas. Matos (2006) — formação em liderança na PSP e relação hierárquica. Guerreiro (2023) — avaliação de desempenho dos oficiais e relação com subordinados. Chaves (1997) — comando e liderança: distinção entre autoridade formal e influência.
Termos relacionados e complementares — utilizados em contextos específicos			
Team members / Officers	Membros da equipa / Polícias	Adoptado em estudos sobre comportamento organizacional, desempenho de equipas e contextos policiais específicos, onde a dimensão coletiva e funcional prevalece sobre a hierárquica.	Mendes (2023) — impacto da liderança transformacional no desempenho e capital psicológico dos polícias. Moura (2011) — IE no comando e liderança das esquadras da PSP. Dussault et al. (2019) — liderança transformacional policial e membros da equipa.

			Ferguson et al. (2024) — competências de comandantes de incidentes policiais. Loignon, et al., (2024) — liderança como conversa e desenvolvimento de equipas. Simões (2021) — competências de liderança dos Oficiais de Polícia.
Employees / Workers	Colaboradores / Trabalhadores	Usado em estudos da psicologia organizacional e comportamento organizacional em sentido lato, quando as conclusões se referem a amostras não policiais ou quando os autores adoptam uma linguagem de gestão de recursos humanos.	Goleman (1995) — IE como factor determinante do sucesso profissional dos trabalhadores. Goleman (1998) — trabalhar com IE: aplicação prática no contexto organizacional. Bradberry & Greaves (2017) — IE 2.0: desenvolvimento das competências emocionais no trabalho. O'Boyle et al. (2011) — meta-análise sobre IE e desempenho no trabalho. Doğru et al. (2022) — meta-análise IE e resultados laborais em diversas profissões. Ceitel (2016) — gestão e desenvolvimento de competências dos colaboradores. Lee et al. (2024) — liderança transformacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Nota. A opção pelo termo liderados como tradução preferencial de followers/followership, deve-se a três razões fundamentais: (1) enfatiza a dimensão relacional e dinâmica da diade líder-liderado, reconhecendo que os resultados organizacionais são co-produzidos (George, 2000; Bass, 1999; Harms & Credé, 2010); (2) evita as conotações de passividade e de mera obediência hierárquica que o termo subordinados transporta, particularmente relevante num contexto policial onde se pretende estudar estilos de liderança participativos (Gouveia, 2009; Moura & Borges, 2024); e (3) é coerente com a perspectiva de que a IE do líder e dos liderados interage mutuamente para determinar o desempenho e bem-estar da equipa (Wong & Law, 2002; Moura, 2011; Pacheco et al., 2023). Os termos seguidores e subordinados são mantidos nos casos em que se cita ou parafraseia directamente um autor que os utiliza, garantindo fidelidade conceptual e rigor académico.

Apêndice B - Questionário Líderes



A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial

Estimado(a) Polícia:

Este inquérito por questionário surge no âmbito da investigação para a elaboração da **Dissertação de Mestrado em Segurança Pública**, do 38.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP) realizada no ISCPSI, desenvolvida pela **Aspirante a Oficial de Polícia Vanessa Neves** com os orientadores o Exmo. Sr. Superintendente Nuno Poiães e a Exma. Sra. Professora Doutora Sónia Morgado, subordinada ao tema "A importância da Inteligência Emocional na Liderança policial".

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a pertinência da inteligência emocional na formação inicial de liderança dos Oficiais de Polícia no contexto da PSP, contemplando simultaneamente a perspetiva dos líderes (oficiais) e dos seus liderados (chefes e agentes).

O questionário é **direcionado a todos os Polícias da PSP**, das carreiras de Oficial, Chefe e Agente, no ativo.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em dar informações sociodemográficas e a sua opinião sobre um conjunto de afirmações, através do preenchimento do presente questionário. Não existem riscos ou custos expectáveis associados à participação no estudo, apenas o dispêndio de um pouco do seu tempo.

Prevê-se que o preenchimento do questionário seja **aproximadamente de 15 minutos**. Responda a todas as questões, de forma sincera lembrando que não existem respostas certas ou erradas, uma vez que se pretende conhecer o que pensa sobre o tema de estudo.

Toda a participação e informação facultada neste estudo é **anónima e confidencial**.

Os dados destinam-se apenas a tratamento dos mesmos, ou seja, nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente, sendo agrupadas e trabalhadas estatisticamente em conjunto com as dos demais participantes. A sua **participação é voluntária**, pelo que pode desistir de preencher o questionário a qualquer momento, basta não concluir o preenchimento do mesmo e, assim, nenhuma das suas respostas será utilizada.

Se tiver algum comentário ou dúvida sobre o estudo ou do preenchimento do questionário em questão, pode contactar a autora, Vanessa Neves, através do seguinte email: vpneves@psp.pt

Agradeço a sua disponibilidade, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância

1. Consentimento Informado *

Agradecemos que leia a seguinte declaração e selecione concordo se desejar participar no presente estudo.

"Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação subordinada ao tema "A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial" e concordo em responder voluntariamente a este questionário."

(Caso não concorde, por favor feche o presente questionário)

☐ Concordo

2. Carreira Profissional *

- ☐ Oficial
- ☐ Chefe
- ☐ Agente

3. Categoria profissional *

- ☐ Superintendente-chefe
- ☐ Superintendente
- ☐ Intendente
- ☐ Subintendente
- ☐ Comissário
- ☐ Subcomissário

Dimensão de Inteligência Emocional

Instrumento de mensuração de Inteligência Emocional WLEIS-P (Rodrigues et al., 2011)

Versão Portuguesa da Escala de Inteligência Emocional WLEIS de Wong e Law (2002)

4. Por favor, indique o **SEU comportamento atual**, enquanto líder Oficial, assinalando a resposta apropriada.

Responda a todas as afirmações, pensando naquilo que é o **seu comportamento habitual ou mais frequente** (e não o desejado) em cada uma das situações apresentadas.

*

Como líder sinto que:

	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Compreendo bem as minhas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sei sempre se estou ou não contente.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Sou uma pessoa que se automotiva.	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
12. Encontro-me sempre a dar o meu melhor.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Posso um bom controlo das minhas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐

5. De acordo com o que respondeu, considera que a Inteligência emocional deveria fazer parte da formação de um Oficial de Polícia?

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
☐	☐	☐	☐	☐

6. Considera que, durante a sua formação no ISCPSP, os temas relacionados com a Inteligência Emocional foram abordados de forma suficiente e prática?

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
☐	☐	☐	☐	☐

7. Quais das seguintes competências de Inteligência Emocional considera que mais influenciam o seu estilo de liderança? *

(Escolha no mínimo 2 e no máximo até 4 opções)

Selecione, no máximo, 4 opções.

- ☐ Usar emoções para tomar melhores decisões (Integrar os sinais emocionais (próprios e alheios) na análise de situações complexas e na escolha de estratégias de ação.)
- ☐ Demonstrar espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço (colaborar, antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades do grupo/indivíduo.)
- ☐ Influenciar positivamente o estado emocional da equipa (Capacidade de motivar, acalmar ou inspirar os outros, criando um ambiente emocionalmente equilibrado e produtivo.)
- ☐ Comunicar com empatia e escuta ativa (Saber ouvir, interpretar e responder com sensibilidade às necessidades emocionais da equipa, promovendo confiança e coesão.)
- ☐ Motivá-lo emocionalmente para alcançar objetivos (Ter iniciativa e resiliência, mantendo o foco mesmo em contextos desafiadores ou adversos.)
- ☐ Regular as próprias emoções em situações de stress (Manter a calma, o controlo e a racionalidade em momentos críticos ou de pressão, servindo de exemplo para a equipa.)
- ☐ Reconhecer as emoções dos outros (Perceber o que os membros da equipa sentem, mesmo quando não verbalizam.)
- ☐ Compreender causas e consequências das emoções (Saber interpretar por que alguém está irritado,

8. Que competências de Inteligência Emocional considera que deveriam ser (mais) treinadas, ou abordadas no ISCPSP? *

(Escolha no mínimo 2 e no máximo até 4 opções)

Selecione, no máximo, 4 opções.

- ☐ **Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos** (Demonstrar iniciativa e resiliência, mantendo o foco mesmo em contextos desafiantes.)
- ☐ **Usar emoções para tomar melhores decisões** (Integrar sinais emocionais na análise de situações complexas e na escolha de estratégias de ação.)
- ☐ **Influenciar positivamente o estado emocional da equipa** (Conseguir motivar, acalmar ou inspirar os outros, criar um ambiente emocionalmente equilibrado e produtivo.)
- ☐ **Reconhecer as emoções dos outros** (Perceber o que os membros da equipa sentem, mesmo quando não o verbalizam.)
- ☐ **Regular as próprias emoções em situações de stress** (Manter a calma, o controlo e a racionalidade em momentos críticos ou de pressão, servindo de exemplo para a equipa.)
- ☐ **Compreender causas e consequências das emoções** (Identificar por que alguém está irritado, desmotivado ou confiante e antecipar o impacto disso na equipa.)
- ☐ **Espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço** (colaborar, antecipar, reconhecer e lidar o encontro de necessidade do grupo.)
- ☐ **Comunicar com empatia e escuta ativa** (Saber ouvir, interpretar e responder com sensibilidade às necessidades emocionais da equipa, promovendo confiança.)

Dimensão da Liderança

Escala Multidimensional de Liderança nas organizações – EMLO (Gomes, 2007)

9. Por favor, indique o **SEU comportamento atual**, enquanto líder Oficial, assinalando a resposta apropriada.

Responda a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas (e não o desejado). Procure pensar no termo "liderado" como a pessoa a quem dirige a sua liderança, mesmo que no contexto que se aplica a si possa ser utilizada outra designação (p.ex. "subordinado").

Como líder Oficial...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encorajo os meus liderados a trabalharem com o máximo de qualidade.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ajudo os meus liderados quando têm um problema pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus liderados.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Falo mais agressivamente quando os meus liderados falham ou fazem asneiras.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Felicito os meus liderados quando trabalham bem ou têm um bom rendimento.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Respeito os meus liderados como pessoas e não "apenas" como membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Formulo objetivos desafiantes para os meus liderados.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Dou os parabéns aos meus liderados quando fazem um trabalho muito bom.	☐	☐	☐	☐	☐

Como líder Oficial...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
9. Zango-me com os meus liderados quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Adio resolver questões importantes.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Explico aos meus liderados o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Peço a opinião dos meus liderados sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Faço com que os meus liderados sejam recompensados pelo seu bom trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Demonstro desagrado quando os meus liderados fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo.	☐	☐	☐	☐	☐

Como líder Oficial...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
17. Deixo que os meus liderados participem nas decisões a tomar.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Exprimo satisfação quando os meus liderados trabalham bem.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus liderados.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Respeito as necessidades pessoais que os meus liderados possam ter no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

21. Encorajo os meus liderados a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho.

☐☐☐☐☐

22. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixar para amanhã o que podes fazer hoje".

☐☐☐☐☐

23. Exprimo consideração/a poio quando meus liderados têm um problema pessoal.

☐☐☐☐☐

Como líder Oficial...

Nunca

Raramente

Algumas vezes

Muitas vezes

Sempre

24. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus liderados.

☐☐☐☐☐

25. Promovo nos meus liderados o desejo de sucesso e de melhorar.

☐☐☐☐☐

26. Fico irritado com os meus liderados quando não fazem as coisas como planeado.

☐☐☐☐☐

27. Promovo a vontade dos meus liderados se esforçarem cada vez mais.

☐☐☐☐☐

28. Digo aos meus liderados aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso profissional.

☐☐☐☐☐

29. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa.

☐☐☐☐☐

Como líder Oficial...

Nunca

Raramente

Algumas vezes

Muitas vezes

Sempre

30. Aponto um futuro interessante para os meus liderados.

☐☐☐☐☐

31. Encorajo os meus liderados a falarem dos seus problemas pessoais.

☐☐☐☐☐

32. Respeito as expectativas/as
aspirações
pessoais dos
meus liderados.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. Quando
chamo a
atenção a os
meus liderados,
dou-lhes
exemplos sobre
como corrigir a
situação, de
modo a
progredirem.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. Troco
opiniões com
os meus
liderados
quando tenho
de resolver um
problema.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. Procuro ter
um
relacionamento
informal com os
meus liderados
quando estes
têm um
problema
pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. Respeito as
diferenças
pessoais e
profissionais
entre os
membros da
minha equipa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Dados Sociodemográficos

10. Sexo *

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Outro

11. Idade *

Introduza um número inteiro

12. Estado Civil *

- ☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)/união de facto
☐ Divorciado(a)
☐ Viúvo(a)

13. Habilitações académicas *

- ☐ 9º ano
☐ 12º ano
☐ Licenciatura/Bacharelato
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

14. Indique a área em que exerce funções: *

- ☐ Administrativa
☐ Operacional

15. Comando de desempenho de funções: *

- ☐ Direcção Nacional
☐ Comando Metropolitano de Lisboa
☐ Comando Metropolitano do Porto
☐ Comando Regional dos Açores
☐ Comando Regional da Madeira
☐ Comando Distrital de Aveiro
☐ Comando Distrital de Beja
☐ Comando Distrital de Braga
☐ Comando Distrital de Bragança
☐ Comando Distrital de Castelo Branco
☐ Comando Distrital de Coimbra
☐ Comando Distrital de Évora
☐ Comando Distrital de Faro
☐ Comando Distrital de Guarda
☐ Comando Distrital de Leiria
☐ Comando Distrital de Portalegre
☐ Comando Distrital de Santarém
☐ Comando Distrital de Setúbal
☐ Comando Distrital de Viana do Castelo
☐ Comando Distrital de Vila Real
☐ Comando Distrital de Viseu
☐ Unidade Especial de Polícia (UEP)
☐ Escola Prática de Polícia (EPP)
☐ Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCP SI)

- ☐ Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública
- ☐ Outro

16. Há quantos anos exerce funções na PSP? *

Se for menor ou igual a 1 ano coloque 1.

Sempre que seja mais de 6 meses, indique por excesso.

(p. ex. 3 anos e 6 meses, coloque o número de anos completo, neste caso 4 OU no caso de 10 anos e 3 meses, coloque o número de anos completo, neste caso 10)

Introduza um número inteiro

17. Considerou este estudo relevante para os Oficiais de Polícia e para a PSP? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se tiver algum comentário ou sugestão relacionado com o tema de estudo que gostasse de fazer (inteligência emocional e liderança), sinta-se à vontade para o fazer aqui.

Introduza a sua resposta

Agradeço a sua colaboração, através do preenchimento do questionário. A sua participação será fulcral para o sucesso da investigação.

"Compreender os outros e os seus pontos de vista é um elemento-chave, tanto da Inteligência Emocional como da Liderança Inteligente" (Hooper & Potter, 2004, p.24)

Vanessa Pereira Neves
Aspirante a Oficial de Polícia

Apêndice C - Questionário Liderados



A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial

Estimado(a) Polícia:

Este inquérito por questionário surge no âmbito da investigação para a elaboração da **Dissertação de Mestrado em Segurança Pública**, do 38.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP) realizada no ISCPSI, desenvolvida pela **Aspirante a Oficial de Polícia Vanessa Neves** com os orientadores o Exmo. Sr. Superintendente Nuno Poiares e a Exma. Sra. Professora Doutora Sónia Morgado, subordinada ao tema "A importância da Inteligência Emocional na Liderança policial".

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a pertinência da inteligência emocional na formação inicial de liderança dos Oficiais de Polícia no contexto da PSP, contemplando simultaneamente a perspetiva dos líderes (oficiais) e dos seus liderados (chefes e agentes).

O questionário é **direcionado a todos os Polícias da PSP**, das carreiras de Oficial, Chefe e Agente, no ativo.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em dar informações sociodemográficas e a sua opinião sobre um conjunto de afirmações, através do preenchimento do presente questionário. Não existem riscos ou custos expectáveis associados à participação no estudo, apenas o dispêndio de um pouco do seu tempo.

Prevê-se que o preenchimento do questionário seja **aproximadamente de 15 minutos**. Responda a todas as questões, de forma sincera lembrando que não existem respostas certas ou erradas, uma vez que se pretende conhecer o que pensa sobre o tema de estudo.

Toda a participação e informação facultada neste estudo é **anónima e confidencial**.

Os dados destinam-se apenas a tratamento dos mesmos, ou seja, nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente, sendo agrupadas e trabalhadas estatisticamente em conjunto com as dos demais participantes. A sua **participação é voluntária**, pelo que pode desistir de preencher o questionário a qualquer momento, basta não concluir o preenchimento do mesmo e, assim, nenhuma das suas respostas será utilizada.

Se tiver algum comentário ou dúvida sobre o estudo ou do preenchimento do questionário em questão, pode contactar a autora, Vanessa Neves, através do seguinte email: vpneves@psp.pt

Agradeço a sua disponibilidade, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância

1. Consentimento Informado *

Agradecemos que leia a seguinte declaração e selecione concordo se desejar participar no presente estudo.

"Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação subordinada ao tema "A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial" e concordo em responder voluntariamente a este questionário."

(Caso não concorde, por favor feche o presente questionário)

☐ Concorde

2. Carreira Profissional *

- ☐ Oficial
- ☐ Chefe
- ☐ Agente

3. Categoria Profissional *

- ☐ Chefe Coordenador
- ☐ Chefe Principal
- ☐ Chefe

Categoria Profissional *

- ☐ Agente Coordenador
- ☐ Agente Principal
- ☐ Agente

Dimensão da Inteligência Emocional

Instrumento de heteroavaliação de Inteligência Emocional WLEIS-P (Libbrecht et al., 2010)

Versão Portuguesa da Escala de Inteligência Emocional WLEIS de Wong e Law, 2002 (Rodrigues et al., 2011)

4. Por favor, indique o comportamento atual do **seu superior hierárquico direto (oficial)** assinalando a resposta apropriada. Responda a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL líder** em cada uma das situações apresentadas.

★

O meu comandante:

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1. Na maioria das vezes tem uma boa noção das razões pelas quais tem certos sentimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Compreende bem as suas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Compreende verdadeiramente o que sente.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sabe sempre se está ou não contente.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento.	☐	☐	☐	☐	☐
6. É um bom observador das emoções dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
7. É sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Tem por hábito dizer a si próprio que é uma pessoa competente.	☐	☐	☐	☐	☐
11. É uma pessoa que se automotiva.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Encoraja-se sempre a dar o seu melhor.	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
13. É capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Consegue controlar bem as suas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐
15. É capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Possui um bom controlo das suas emoções.	☐	☐	☐	☐	☐

5. O seu superior demonstra competências de Inteligência Emocional (ex.: empatia, autocontrolo, escuta ativa, comunicação calma)? *

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
☐	☐	☐	☐	☐

6. Na sua perspetiva, os Oficiais de Polícia demonstram, no exercício da liderança, que tiveram formação prática e suficiente em Inteligência Emocional durante o seu percurso no ISCPSP? *

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
☐	☐	☐	☐	☐

7. Na sua perspetiva, quais das seguintes competências de Inteligência Emocional o seu superior hierárquico direto (Oficial) demonstra com maior frequência no exercício da liderança? *

(Escolha no mínimo 2 e no máximo até 4 opções)

Selecione, no máximo, 4 opções.

- ☐ **Mostra motivação emocional para alcançar objetivos** (Demonstra iniciativa e resiliência, mantendo o foco mesmo em contextos desafiantes)
- ☐ **Influencia positivamente o estado emocional da equipa** (Consegue motivar, acalmar ou inspirar os outros, criando um ambiente emocionalmente equilibrado e produtivo)
- ☐ **Compreende causas e consequências das emoções** (Identifica por que alguém está irritado, desmotivado ou confiante e antecipa o impacto disso na equipa)
- ☐ **Usa emoções para tomar melhores decisões** (Integra sinais emocionais na análise de situações complexas e na escolha de estratégias de ação)
- ☐ **Comunica com empatia e escuta ativa** (Sabe ouvir, interpretar e responder com sensibilidade às necessidades emocionais da equipa, promovendo confiança)
- ☐ **Reconhece as emoções dos outros** (Percebe o que os membros da equipa sentem, mesmo quando não o verbalizam)
- ☐ **Demonstra espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço** (colabora, antecipa, reconhece e vai ao encontro das necessidades do grupo/indivíduo.)
- ☐ **Regula as próprias emoções em situações de stress** (Mantém a calma, o controlo e a racionalidade em momentos críticos ou de pressão, servindo de exemplo para a equipa)

8. Que competências de Inteligência Emocional considera que deveriam ser (mais) treinadas, ou abordadas no ISCPSP? *

(Escolha no mínimo 2 e no máximo até 4 opções)

Selecione, no máximo, 4 opções.

- ☐ **Regular as próprias emoções em situações de stress/conflitos** (Manter a calma, o controlo e a racionalidade em momentos críticos ou de pressão, servir de exemplo para a equipa.)
- ☐ **Comunicar com empatia e escuta ativa** (Saber ouvir, interpretar e responder com sensibilidade às necessidades emocionais da equipa, promover confiança.)
- ☐ **Influenciar positivamente o estado emocional da equipa** (Conseguir motivar, acalmar ou inspirar os outros, criar um ambiente emocionalmente equilibrado e produtivo.)
- ☐ **Mostrar motivação emocional para alcançar objetivos** (Demonstrar iniciativa e resiliência, manter o foco mesmo em contextos desafiantes.)
- ☐ **Compreender causas e consequências das emoções** (Identificar por que alguém está irritado, desmotivado ou confiante e antecipar o impacto disso na equipa.)
- ☐ **Espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço** (colaborar, antecipar, reconhecer e ir ao encontro de necessidade do grupo.)
- ☐ **Reconhecer as emoções dos outros** (Perceber o que os membros da equipa sentem, mesmo quando não o verbalizam.)
- ☐ **Usar emoções para tomar melhores decisões** (Integrar sinais emocionais na análise de situações complexas e na escolha de estratégias de ação.)

Dimensão da Liderança

Escala Multidimensional de Liderança nas organizações – EMLO (Gomes, 2007)

9. Por favor, indique o comportamento atual do seu **superior hierárquico direto (oficial)** assinalando no número apropriado.

Responda a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL líder** em cada uma das situações apresentadas. Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são confidenciais, pelo que se pede que seja o mais honesto na resposta.

★

O meu líder ...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Respeita-me como pessoa e não "apenas" como mais um membro da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Formula objetivos desafiantes para mim.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Dá-me os parabéns quando faço um trabalho muito bom.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Adia resolver questões importantes.	☐	☐	☐	☐	☐

★

O meu líder ...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
11. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Promove uma visão positiva de futuro para mim.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Demonstra desagrado quando faço um mau trabalho ou não tenho um bom rendimento.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Deixa-me participar nas decisões a tomar.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Exprime a sua satisfação quando trabalho bem.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

O meu líder ... ★

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
21. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

22. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje".	☐	☐	☐	☐	☐
23. Exprime a sua consideração/a poio quando tenho um problema pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder ... *	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
29. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Aponta um futuro interessante para mim.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Respeita as minhas expectativas/as pirações pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir.	☐	☐	☐	☐	☐

34. Troca
opiniões
comigo quando
tem de resolver
um problema.

☐☐☐☐☐

35. Procura ter
um
relacionamento
informal
comigo quando
tenho um
problema
pessoal.

☐☐☐☐☐

36. Respeita as
diferenças
pessoais e
profissionais
entre os
membros desta
equipa.

☐☐☐☐☐

10. Qual a categoria do superior hierárquico (oficial) em que se baseou para responder? *

☐ Superintendente-chefe

☐ Superintendente

☐ Intendente

☐ Subintendente

☐ Comissário

☐ Subcomissário

Dados Sociodemográficos

11. Sexo *

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Outro

12. Idade *

Introduza um número inteiro

13. Estado Civil *

- ☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)/união de facto
☐ Divorciado(a)
☐ Viúvo(a)

14. Habilitações académicas *

- ☐ 9º ano
☐ 12º ano
☐ Licenciatura/Bacharelato
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

15. Indique a área em que exerce funções: *

- ☐ Administrativa
☐ Operacional

16. Comando de desempenho de funções: *

- ☐ Direção Nacional
☐ Comando Metropolitano de Lisboa
☐ Comando Metropolitano do Porto
☐ Comando Regional dos Açores
☐ Comando Regional da Madeira
☐ Comando Distrital de Aveiro
☐ Comando Distrital de Beja
☐ Comando Distrital de Braga
☐ Comando Distrital de Bragança
☐ Comando Distrital de Castelo Branco
☐ Comando Distrital de Coimbra
☐ Comando Distrital de Évora
☐ Comando Distrital de Faro
☐ Comando Distrital de Guarda
☐ Comando Distrital de Leiria
☐ Comando Distrital de Portalegre
☐ Comando Distrital de Santarém
☐ Comando Distrital de Setúbal
☐ Comando Distrital de Viana do Castelo
☐ Comando Distrital de Vila Real
☐ Comando Distrital de Viseu
☐ Unidade Especial de Polícia (UEP)
☐ Escola Prática de Polícia (EPP)
☐ Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)

- ☐ Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública
- ☐ Outro

17. Há quantos anos exerce funções na PSP? *

Se for menor ou igual a 1 ano coloque 1.

Sempre que seja mais de 6 meses, indique por excesso.

(p. ex. 3 anos e 6 meses, coloque o número de anos completo, neste caso 4 OU no caso de 10 anos e 3 meses, coloque o número de anos completo, neste caso 10)

Introduza um número inteiro

18. Considerou este estudo relevante para os Oficiais de Polícia e para a PSP? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se tiver algum comentário ou sugestão relacionado com o tema de estudo que gostasse de fazer (inteligência emocional e liderança), sinta-se à vontade para o fazer aqui.

Introduza a sua resposta

Agradeço a sua colaboração, através do preenchimento do questionário. A sua participação será fulcral para o sucesso da investigação.

“Compreender os outros e os seus pontos de vista é um elemento-chave, tanto da Inteligência Emocional como da Liderança Inteligente” (Hooper & Potter, 2004, p.24)

Vanessa Pereira Neves
Aspirante a Oficial de Polícia

APÊNDICE D - Questão 8 de ambos os questionários - Competências emocionais no exercício da liderança.

Comunicar com empatia (consciência emocional) e escuta ativa (Saber reconhecer as próprias emoções para ouvir, interpretar e responder com sensibilidade às necessidades emocionais da equipa.)
Usar emoções para tomar melhores decisões (Integrar os (próprios) sinais emocionais na análise de situações complexas e na escolha de estratégias.)
Reconhecer as emoções dos outros (Perceber o que os membros da equipa sentem, mesmo quando não verbalizam.)
Compreender causas e consequências das emoções (Saber interpretar por que alguém está irritado, desmotivado ou confiante e prever o impacto disso na dinâmica da equipa.)
Regular as próprias emoções em situações de stress (Manter a calma, o controlo e a racionalidade em momentos críticos ou de pressão, servindo de exemplo para a equipa.)
Motivar-se emocionalmente para alcançar objetivos (Ter iniciativa e resiliência, mantendo o foco mesmo em contextos desafiantes ou adversos.)
Usar emoções positivas para demonstrar espírito de equipa, cooperação e orientação para o serviço (Direcionar emoções para colaborar, antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades do grupo/indivíduo.)
Influenciar positivamente o estado emocional da equipa (Motivar, acalmar ou inspirar os outros, criando um ambiente emocionalmente equilibrado e produtivo.)

APÊNDICE E - Caracterização da amostra por Carreira profissional**Tabela 26***Oficiais inquiridos, por categoria*

	N	%
Subcomissário	48	18,0
Comissário	110	41,0
Subintendente	60	22,0
Intendente	35	13,0
Superintendente	13	5,0
Superintendente-chefe	3	1,0
Total	269	100,0

Tabela 27*Chefes inquiridos, por categoria*

	N	%
Chefe	52	22,0
Chefe Principal	93	39,0
Chefe Coordenador	92	39,0
Total	237	100,0

Tabela 28*Agentes inquiridos, por categoria*

	N	%
Agente	134	20,0
Agente Principal	475	70,0
Agente Coordenador	67	10,0
Total	676	100,0

Tabela 29*Caraterização da amostra por área funcional*

	Oficial		Chefe		Agente	
	N	%	N	%	N	%
Área						
Administrativa	97	36,1%	81	34,2%	138	20,4%
Operacional	172	63,9%	156	65,8%	538	79,6%
Comandos						
Comando Distrital de Aveiro	6	2,20%	4	1,70%	27	4,00%
Comando Distrital de Beja	2	0,70%	1	0,40%	1	0,10%
Comando Distrital de Braga	5	1,90%	4	1,70%	13	1,90%
Comando Distrital de Bragança	3	1,10%	2	0,80%	8	1,20%
Comando Distrital de Castelo Branco	5	1,90%	5	2,10%	19	2,80%
Comando Distrital de Coimbra	6	2,20%	3	1,30%	9	1,30%
Comando Distrital de Évora	4	1,50%	3	1,30%	6	0,90%
Comando Distrital de Faro	4	1,50%	8	3,40%	37	5,50%
Comando Distrital de Guarda	1	0,40%	1	0,40%	7	1,00%
Comando Distrital de Leiria	7	2,60%	7	3,00%	5	0,70%
Comando Distrital de Portalegre	2	0,70%	2	0,80%	12	1,80%
Comando Distrital de Santarém	13	4,80%	10	4,20%	11	1,60%
Comando Distrital de Setúbal	11	4,10%	6	2,50%	32	4,70%
Comando Distrital de Viana do Castelo	2	0,70%	3	1,30%	3	0,40%
Comando Distrital de Vila Real	1	0,40%	3	1,30%	10	1,50%
Comando Distrital de Viseu	7	2,60%	3	1,30%	14	2,10%
Comando Metropolitano de Lisboa	40	14,90%	63	26,60%	221	32,70%
Comando Metropolitano do Porto	28	10,40%	43	18,10%	123	18,20%
Comando Regional da Madeira	7	2,60%	2	0,80%	21	3,10%
Comando Regional dos Açores	5	1,90%	14	5,90%	30	4,40%
Escola Prática de Polícia (EPP)	5	1,90%	1	0,40%	5	0,70%
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)	10	3,70%	2	0,80%	15	2,20%
Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública	1	0,40%	2	0,80%	0	0,00%
Unidade Especial de Polícia (UEP)	23	8,60%	12	5,10%	16	2,40%
Direção Nacional	61	22,70%	25	10,50%	23	3,40%
Outro	10	4,00%	8	3,20%	8	0,80%
Tempo de serviço (M; DP)	19,7	9,4	27,3	7,8	22,6	10,1

Nota. M – Média; DP - Desvio padrão

APÊNDICE F - Requerimento para aplicação de inquérito por questionário.



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS
E SEGURANÇA INTERNA

Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto, para a UORH,
MI Superintendente-chefe Ismael Pereira Gaspar Jorge

Assunto: Solicitação de autorização para recolha e utilização de dados

Eu, Vanessa Pereira Neves, Aspirante a Oficial de Polícia finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da realização da dissertação de mestrado intitulada "A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial", sob orientação do Exmo. Sr. Superintendente Nuno Poiares e a Exma. Sra. Prof. Doutora Sónia Morgado, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª autorização para:

- Aplicação e difusão de inquérito por questionário:
 - Aplicação de um inquérito por questionário online, que será elaborado na plataforma Google Forms, dirigido a todos os polícias a nível nacional das carreiras de Oficial, Chefe e Agente, no ativo.
 - Solicita-se ainda a autorização para posterior difusão do questionário com o respetivo link através do correio eletrónico institucional dos Polícias.

A realização deste inquérito tem como objetivo analisar a pertinência da inteligência emocional na formação inicial de liderança dos Oficiais de Polícia no contexto da Polícia de Segurança Pública (PSP), contemplando simultaneamente a perspetiva dos líderes e dos seus liderados.

Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento.

Lisboa, 19 de dezembro de 2025

Assinado por: Vanessa Pereira Neves
Num. 01
Data 20

(Assinatura do AOP)

APÊNDICE G – Autorização para aplicação do inquérito por questionário.

FW: Solicitação de colaboração: Dissertação de mestrado em Segurança Pública / AOP Vanessa Neves

ISCPSI - Direcção Ensino

seg 12-01-2026 12:27

Para: Vanessa Pereira Neves <v.neves@ispn.pt>

Cc: Artur Miguel Soares Pestana <artur.pestana@ispn.pt>

📎 4 anexos (2 MB)

Of pedido Colaboração AOP Vanessa Neves.pdf; Solicitação de autorização para difusão de questionários_AOP Vanessa Neves.pdf; Questionário Liderados.pdf; Questionário Lideres.pdf;

Exma. Sra. Aspirante Vanessa Neves,
Bom dia,

Encarrega-me o Exmo. Sr. Subintendente Artur Pestana, de dar conhecimento do Despacho de Sua Excelência o Diretor Nacional Adjunto (UORH), para a realização das diligências tidas por convenientes.

Com os melhores cumprimentos,

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança" – Estratégia PSP 2025-2027

Direção de Ensino



Rua 5 de Maio, n.º 5 | 1549-040 Lisboa | PORTUGAL
Tel.: (+351) 21 903 06 00 | Fax: (+351) 21 903 06 99
Email: de@psp.pt

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

policiasegurançapublica | iscpsi.psp.pt

www.psp.pt | www.iscpsi.pt



Herminia, Chete

De: DN DF - Núcleo de Cooperação e Assessoria Técnica <ncst.df@psp.pt>

Enviada: 9 de janeiro de 2026 13:07

Para: ISCPSI - Direcção Ensino <de.iscpsi@psp.pt>

Cc: Vanessa Pereira Neves <v.neves@ispn.pt>

Assunto: FW: Solicitação de colaboração: Dissertação de mestrado em Segurança Pública / AOP Vanessa Neves

Exmo. Senhor
Diretor do ISCPSI

Relativamente ao assunto em epígrafe encarrega-me o Exmo. Senhor Diretor do Departamento de Formação, Superintendente Nuno Poiares, de remeter a V. Ex.^a o despacho de Sua Excelência o Diretor Nacional Adjunto (UORH), i.e.:

1. O deferimento do solicitado, mediante difusão do questionário pelo efetivo;
2. Que se comunique o despacho ao ISCPSI e ao DF para divulgação do questionário.

Solicita-se à Aspirante Vanessa Neves que remeta o Link dos questionários ao Departamento de Formação para que o mesmo possa ser divulgado pelo efetivo policial.

Com os melhores cumprimentos

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Márcio José Batista Romana

Comissário | Polícia Capitão

Departamento de Formação

Divisão de Formação e Aperfeiçoamento

Chefe do Núcleo de Cooperação e Assessoria

Técnica

T: +351 21 811 000

Fax: 31369

 PSPPortugal

E: mjrromano@pdp.pt

 policia.seguranca publica



Direção Nacional da PSP

Carga da Penha de França, n.º1 | 1199-010 Lisboa | PORTUGAL

 www.psp.pt

 PT

De: Ismael Pereira Gaspar Jorge <igjorge@pdp.pt>

Enviada: 8 de janeiro de 2026 17:05

Para: Nuno Gaetano Lopes De Barros Poiares <nunopoi@pdp.pt>

Assunto: FW: Solicitação de colaboração: Dissertação de mestrado em Segurança Pública / AOP Vanessa Neves

Autorizado nos termos propostos, mediante disponibilidade dos visados.

Com os melhores cumprimentos

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Ismael Pereira Gaspar Jorge

Superintendente-chefe | Chief Superintendent

Diretor Nacional Adjunto

Unidade Orgânica de Recursos Humanos

T: +351 218 111 000

Fax: 31369

 PSPPortugal

E: igjorge@pdp.pt

 policia.seguranca publica



Direção Nacional da PSP

Carga da Penha de França, n.º1 | 1199-010 Lisboa | PORTUGAL

 www.psp.pt

 PT

De: Nuno Gaetano Lopes De Barros Poiares

Enviada: 8 de janeiro de 2026 16:12

Para: Ismael Pereira Gaspar Jorge <igjorge@pdp.pt>

Assunto: Solicitação de colaboração: Dissertação de mestrado em Segurança Pública / AOP Vanessa Neves

Exm.º Senhor Diretor Nacional Adjunto (UORH),

Boa tarde.

Relativamente ao assunto em epígrafe reencaminho a informação do senhor Comissário Márcio Romana, Chefe do NCAT, propondo-se o seu deferimento mediante disponibilidade dos visados, e que, após o deferimento, se comunique o mesmo ao ISCPSI e que o DF divulgue o questionário ao público alvo.

Parecer:

A Aspirante a Oficial de Polícia Vanessa Pereira Neves, M/157650, no âmbito da dissertação de Mestrado com o tema "A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial" vem solicitar autorização para proceder à aplicação de questionário dirigido a elementos do efetivo da Polícia de Segurança Pública no ativo (Oficiais, Chefes e Agentes).

A realização deste inquérito tem como objetivo analisar a pertinência da inteligência emocional na formação inicial de liderança dos Oficiais de Polícia no contexto da PSP, contemplando simultaneamente a perspetiva dos líderes e dos seus liderados.

O trabalho académico em curso é de relevo para a PSP.

A aluna compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos fora do âmbito da elaboração e da discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização da investigação científica.

Pelo exposto, propõe-se a V.ª Ex.ª:

1. O deferimento do solicitado, mediante difusão do questionário pelo efetivo;
2. Que se comunique o despacho ao ISCPSP e ao DF para divulgação do questionário.

À superior apreciação de V.ª Ex.ª,

Com os melhores cumprimentos,

Nuno Poiares

Nuno Costano Lopes de Barros Poiares
Superintendente
Diretor do Departamento de Formação

POLÍCIA
SEGURANÇA PÚBLICA



T: +351 218 111 000
Ext.11271

PSPortugal

E: ncpoiares@psp.pt

@policiasegurançapública

Direção Nacional da PSP
Largo do Facho do Frasco, n.º1
1179-010 Lisboa | PORTUGAL

www.psp.pt

PT



De: ISCPSP - Direção Ensino <de.iscp@psp.pt>

Enviada: 6 de janeiro de 2026 12:32

Para: DN DEFORM <de@psp.pt>

Cc: Norberto Paulo Gonçalves Rodrigues <norberto.paulo.goncalves@psp.pt>; Artur Miguel Soares Pestana

<artur.miguel.soares.pestana@psp.pt>; Vanessa Pereira Neves

Assunto: Solicitação de colaboração: Dissertação de mestrado em Segurança Pública / AOP Vanessa Neves

Exmo.(s) Senhor (s),

Bom dia,

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Senhor Diretor de Ensino, Superintendente Norberto Rodrigues, de remeter em anexo o pedido, da Sra. Aspirante a Oficial de Polícia Vanessa Neves M157650, para o devido processamento e Despacho do Exmo. Senhor Diretor Nacional Adjunto para a UORH.

Com os melhores cumprimentos,

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Direção de Ensino



Rua 1.ª de Maio, n.º 5 | 1509-040 Lisboa | PORTUGAL
Tel: (+351) 21 902 06 00 | Fax: (+351) 21 902 06 99
Email: de1509@psp.pt

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

 [policiasegurançapublica](#) | [iaspsi.policia](#)

[www.psp.pt](#) | [www.iaspsi.pt](#)



Hermínia, Chefe

APÊNDICE H – Divulgação de questionário.

Vanessa Pereira Neves

seg 12-01-2026 22:53

Para: DN DEFORM <deform@psp.pt>;

Cc: Artur Miguel Soares Pestan

.pt>;

📎 1 anexo (444 KB)

QRCode para A Importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial (1).png;

Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação Superintendente Nuno Poiães,

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública, desenvolvida no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, subordinada ao tema: “A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial”, venho por este meio remeter o link do questionário previamente aceite para a sua divulgação.

O questionário visa todos os Polícias da Polícia de Segurança Pública, de forma a contemplar simultaneamente a perspetiva dos líderes e dos seus liderados.

O questionário está disponível através do QRCode em anexo ou através do seguinte link:

<https://forms.office.com/e/KB6iRXNA4w>

Em virtude de ontem ter sido divulgado um questionário muito idêntico ao meu, gostaria de solicitar, se possível, que o cabeçalho do email a divulgar fosse diferente, tentando apelar a que os inquiridos verifiquem que os questionários são de pessoas diferentes. Sugeria, p. ex. a colocação do meu nome com dissertação de mestrado do ISCPSP.

Disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Grata pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

“Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!” – Estratégia PSP 2025-2027

Vanessa Pereira Neves

Aspirante a Oficial de Polícia

Rua 2.ª de Maio, n.º 3 | 1349-040 Lisboa | PORTUGAL

Tel: (+351) 21 902 06 00 | Fax: (+351) 21 902 06 99

Email: vperneves@psp.pt

 policiasegurancapublica | iscpsi.policia

 **POLÍCIA**
SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt

 PT



APÊNDICE I – Pedido de insistência.

Vanessa Pereira Neves

dom 01-02-2025 17:17

Para: DN DEFORM <deform@psp.pt>;

Bcc: Nuno Caetano Lopes De Barros Poiares

Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação Superintendente Nuno Poiares,

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública, desenvolvida no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, subordinada ao tema: "A importância da Inteligência Emocional na Liderança Policial", venho por este meio solicitar uma insistência para a divulgação do meu questionário, remetendo o link para o efeito.

<https://forms.office.com/e/KB6iRXNAAw>

O questionário visa todos os Polícias da Polícia de Segurança Pública, de forma a contemplar simultaneamente a perspetiva dos líderes e dos seus liderados.

Disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Grata pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Vanessa Pereira Neves

Aspirante a Oficial de Polícia



Rua 1.ª de Maio, n.º 3 | 1349-040 Lisboa | PORTUGAL
Tel: (+351) 21 902 06 00 | Fax: (+351) 21 902 06 99
Email: vpneves@psp.pt

 policiasegurancapublica | iscpsi.policia

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt



APÊNDICE J– Testes de regressão linear múltipla**Tabela 30***Coefficientes de regressão linear múltipla – variável Individualização (Oficiais)*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constante)	2,365	0,248		9,546	0,000
APE	0,147	0,054	0,180	2,738	0,007**
AEO	0,269	0,051	0,315	5,295	0,000***
UE	-0,003	0,050	-0,004	-0,069	0,945
RE	0,098	0,046	0,133	2,147	0,033*

Nota. Variável dependente: Individualização (aos liderados); B-coeficiente de regressão; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Tabela 31*Coefficientes de regressão linear múltipla – variável Individualização (liderados)*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constante)	0,071	0,133		0,530	0,596
APE	0,146	0,055	0,117	2,634	0,009**
AEO	0,514	0,058	0,403	8,931	0,000***
UE	0,075	0,050	0,055	1,525	0,128
RE	0,228	0,047	0,178	4,889	0,000***

Nota. Variável dependente: Individualização; B-coeficiente de regressão; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Tabela 32*Coefficientes de regressão linear múltipla – variável apoio (Oficiais)*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1,951	0,325		5,999	0,000
Avaliação das próprias emoções	0,153	0,070	0,148	2,182	0,030*
Avaliação das emoções outros	0,344	0,067	0,317	5,160	0,000***
Uso das Emoções	0,068	0,065	0,070	1,041	0,299
Regulação das Emoções	-0,042	0,060	-0,044	-0,693	0,489

Nota. Variável dependente: Apoio (aos liderados); B-coeficiente de regressão; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Tabela 33*Coefficientes de regressão linear múltipla – variável apoio (liderados)*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	-0,125	0,139		-0,901	0,368
Avaliação das próprias emoções	0,100	0,058	0,081	1,728	0,084
Avaliação das emoções outros	0,538	0,060	0,425	8,969	0,000***
Uso das Emoções	0,095	0,052	0,070	1,849	0,065
Regulação das Emoções	0,163	0,049	0,128	3,345	0,001***

Nota. Variável dependente: Apoio; B-coeficiente de regressão; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

APÊNDICE K - Análise das FUC's da UC de CLP.

Comando e Liderança	Ano	Ano/semestre Horas	Docente	Programa da disciplina
	2005-2006 2006-2007	4.º ano 1.º semestre 30H	Mestre Rui Carrilho	Liderança e gestão; Delegação;
	2007-2008 2008-2009	4.º ano 1.º semestre 30H	Mestre Joaquim José Assis Pacheco dos Santos	Poder, Autoridade e disciplina; Motivação;
	2009-2010 2012-2013 2013-2014 2014-2015	4.º ano 2.º semestre 60H	Mestre Joaquim José Assis Pacheco dos Santos	Processo de tomada de decisão; Gestão de conflito; Comunicação Organizacional.
	2015-2016 2016-2017	4.º ano 2.º semestre 30H	Manuel Augusto Magina da Silva	Compreender a noção de líder e liderança; Compreender o processo de liderança em contexto organizacional; Identificar os níveis de análise da teoria de liderança; Compreender os conceitos de grupo e equipa; Conhecer as características dos modelos de desempenho e eficácia grupal; Compreender o processo de motivação; Conhecer as principais linhas teóricas e modelos de motivação em contexto organizacional; Identificar as características das principais linhas teóricas e de investigação de liderança; Conhecer as metodologias e interpretar os resultados da investigação na liderança; Conhecer e saber utilizar modelos prescritivos de liderança em contexto organizacional; Treinar a utilização do modelo da liderança funcional; Compreender e distinguir os conceitos de poder e autoridade; Conhecer e compreender o modelo de delegação; Conhecer compreender e aplicar modelos de decisão; Conhecer e compreender e aplicar modelos de gestão de conflitos;

Comando e Liderança policial	2018-2019	4.º ano 2.º semestre	Manuel Augusto Magina da Silva (Regente)	Características e diferenças entre comando, chefia e liderança; Plano de coordenação, controlo e comando operacional das forças e serviços de segurança (PCCCOFSS); Normas policiais sobre comando e controlo; Normas policiais sobre níveis de intervenção; Teorias da liderança; Teorias da motivação; Análise casos policiais; Exercícios práticos de comando e liderança.
		60H		
		+	Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares	
		30H		
	2020-2021	4.º ano 2.º semestre	Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares (Regente)	Características e diferenças entre comando, chefia e liderança; Plano de coordenação, controlo e comando operacional das forças e serviços de segurança (PCCCOFSS); Normas policiais sobre comando e controlo; Normas policiais sobre níveis de intervenção; Teorias da liderança; Teorias da motivação; Análise casos policiais; Exercícios práticos de comando e liderança.
		30H		
		+	José Carlos Bastos Leitão	
		30H		
	2021-2022	3.º ano 2.º semestre	Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares (Regente)	Evolução histórica dos grandes temas da liderança numa perspetiva diacrónica; O pensamento dos autores clássicos pré-liderança organizacional; As diferentes teorias sobre liderança organizacional; Os estilos de liderança às contingências e em contexto policial; As dimensões da liderança policial - comando, gestão e liderança; Os desafios de liderança policial contemporânea; A ética na liderança; A aplicação dos critérios de gestão da mudança; Os fatores organizacionais e individuais que influenciam a motivação; As diferentes dimensões do poder e sua relação com a liderança; A resolução de tarefas (exercícios) de liderança em contexto de simulações de campo.
		30H		
		+	José Carlos Bastos Leitão	
		60H		
	2023-2024	3.º ano 2.º semestre	Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares (Regente)	Evolução histórica dos grandes temas da liderança numa perspetiva diacrónica; O pensamento dos autores clássicos pré-liderança organizacional; As diferentes teorias sobre liderança organizacional; Os estilos de liderança às contingências e em contexto policial; As dimensões da liderança policial - comando, gestão e liderança; Os desafios de liderança policial contemporânea; A ética na liderança; A aplicação dos critérios de gestão da mudança; Os fatores organizacionais e individuais que influenciam a motivação; As diferentes dimensões do poder e sua relação com a liderança; A resolução de tarefas (exercícios) de liderança em contexto de simulações de campo.
		15H		
		+	José Carlos Bastos Leitão	
		30H		
	2024-2025	3.º ano 2.º semestre	José Carlos Bastos Leitão	
		30H		

Nota: As FUC de 2010-2011; 2011-2012; 2017-2018; 2019-2020; 2022-2023 não foram facultada

