

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



O Estilo de Liderança e a sua influência na Saúde Mental dos Polícias

João Miguel Leitão Lemos

Estudo Teórico
Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 25 de julho de 2022



Resumo

O presente estudo teve como propósito estudar a ligação entre saúde mental e o estilo de liderança aplicado aos polícias da Polícia de Segurança Pública (PSP). Para além dessa possível correlação, constitui também parte do objetivo deste trabalho estudar possíveis boas práticas que promovam um bom ambiente de trabalho com foco na saúde mental dos polícias.

Os tempos cada vez mais exigentes tornam urgente que os líderes se preocupem com todos os prismas da vida dos seus liderados. É sua a responsabilidade pela promoção de um bom ambiente laboral, focado nas pessoas e no seu desenvolvimento, quer intelectual, quer motivacional.

Após a análise aprofundada, concluiu-se que existe uma ligação direta entre o estilo de liderança e a saúde mental dos polícias, assim como foram elencadas diversas boas práticas e procedimentos para melhorar essa temática no seio da PSP.

Palavras-chave: PSP; Liderança; Estilo de Liderança; Saúde Mental.

Abstract

The present study aimed to analyze the link between mental health and the leadership style applied to the Portuguese police. In addition to this possible interconnection, it was aimed to study possible good practices that promote a good work environment focused on the mental health of police officers.

Increasingly demanding times make it urgent for leaders to worry about all the prisms of their leadership's lives. It's the leader's responsibility to promote a good work environment, focused on people and their development, both intellectual and motivational. It was concluded that there is a link between the leadership style and the promotion of good mental health, as well as several good practices and procedures to improve this theme within the police.

Keywords: Police; Leadership; Leadership Style; Mental Health.

Introdução

A pandemia de Covid-19 que continuamos ainda a viver fez sobressair preocupações muito além das meramente físicas. Dentro do tópico da Saúde, nomeadamente a Saúde Mental, é uma temática que tem despertado o crescente interesse e investigação de estudos académicos e científicos e, paralelamente, trata-se de uma preocupação que decorre dos tempos e mutações socioprofissionais que estamos a viver (Vieira & Granja, 2020). Estes autores alegam que não só a doença afeta diretamente, como também os profissionais que com ela lidam são mais afetados de forma negativa, sendo que entre eles estão os profissionais das Forças e Serviços de Segurança (FSS) (Vieira & Granja, 2020).

A PSP tem políticas de saúde mental bem definidas desde a criação do seu Núcleo de Intervenção em Crise e Psicotraumatologia (NICP), oficialmente criado em dezembro de 2019, cujo despacho não foi possível aceder até ao término do trabalho. Este núcleo tem como prioridade a gestão do stress (através da gestão de ocorrências sensíveis), a gestão de incidentes críticos, a prevenção do suicídio e a gestão da crise suicida. Há, portanto, uma preocupação em agir caso seja necessário, sendo que uma das premissas é que haja intervenção imediata em casos de alteração comportamental súbita e/ou agudização de estado psicopatológico preexistente. Isto pressupõe que quem rodeia o polícia esteja atento, sendo que o seu líder/superior hierárquico é uma pessoa privilegiada nesse sentido.

Os líderes têm uma responsabilidade ética de atender às necessidades e preocupações dos seus liderados (Northouse, 2019). Tendo em conta esta premissa, podemos inferir que uma Saúde Mental salutar é uma dessas necessidades que deve ser tida em conta pelo líder. Samson (2022, p. 14) refere que “é impossível que haja saúde mental e física sem saúde organizacional.”, o que mostra bem a importância da organização no bem-estar dos seus colaboradores.

A PSP tem como visão atual “Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão” (Polícia de Segurança Pública, 2020), pelo que a parte do humana não pode ser só virada para o público externo, mas tem que ser uma componente muito forte das lideranças internas que se foquem nas preocupações e bem-estar de todos os polícias/colaboradores. De acordo com o estatuto da PSP, o Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro reza no seu artigo 15.º (Aptidão física e psíquica e competências técnicas) que os polícias devem manter sempre as necessárias (...) condições (...) psíquicas

exigíveis ao cumprimento da missão. Refere ainda que a avaliação e a certificação das (...) condições (...) psíquicas são fixadas por despacho do diretor nacional (Decreto-Lei 243/2015, 2015). De salientar também o artigo 21.º (Higiene e segurança no trabalho) do mesmo diploma legal, que especifica que “Os polícias têm direito a beneficiar de medidas e ações de medicina preventiva e estão sujeitos a exames médicos periódicos obrigatórios...” (Decreto-Lei 243/2015, 2015).

É elementar que a PSP tenha em conta o bem-estar dos seus colaboradores: uma instituição deve suportar os valores da personalidade da pessoa e deve afirmar a sua conexão individual ao grupo da qual faz parte (Podolny et al., 2004).

A PSP, não obstante a realização de um estudo recente sobre a temática das lideranças, focado apenas nos oficiais de polícia (Simões, 2021), não tem predefinido nenhum estilo de liderança transversal ao seu efetivo. O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP) nos conteúdos programáticos ministrados aos polícias também não tem, de acordo com a literatura disponível e acessível, conteúdos de liderança padronizados, pelo que as lideranças estão muito ligadas às ideias e formação individual de cada um dos comandantes/líderes.

A World Health Organization (2020) define Saúde como sendo um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade. Assim, pretende-se com este trabalho contribuir para que possam ser definidas algumas boas práticas que promovam uma boa Saúde Mental de todos aqueles que são liderados e investigar com base no seguinte problema de investigação: terão os estilos de liderança impacto e ligação à Saúde Mental dos polícias?

Neste sentido, é intenção realizar uma contextualização teórica no que concerne às definições de liderança, estilos de liderança e saúde mental; pretende-se igualmente verificar se existe ligação entre estilo de liderança e a saúde mental dos polícias; e, caracterizar boas práticas de promoção da saúde mental por parte do líder policial.

O presente trabalho cumpre com as regras explicitadas no regulamento do 5º Curso de Comando e Direção Policial, complementadas com as normas APA 7ª edição.

Estado de Arte

Contextualização Teórica

Liderança

O conceito de liderança tem sofrido diversas alterações ao longo do tempo (Northouse, 2019). Como provavelmente todas as concepções, está intimamente ligada à evolução do próprio conhecimento e dos estudos, teóricos e científicos, que vão sendo realizados. É um tema altamente popular, que tem um impacto significativo nas nossas sociedades e organizações. Se procurarmos o termo liderança no *Google Scholar*, temos atualmente cerca de 740 mil resultados, o que mostra bem a amplitude do tema.

A liderança tem dois significados diferentes na nossa sociedade: em primeiro lugar, refere-se ao processo que ajuda a direccionar e mobilizar as pessoas para as ideias do líder. Em segundo lugar, refere-se a indivíduos em posições formais onde se espera liderança (Bayens et al., 2012).

Dois autores que estudam a psicologia da liderança consideram que as pessoas seguem um líder sem terem noção de que o estão a fazer, uma vez que reagem de forma natural sempre que estão perante situações difíceis (Dimitriadis & Psychogios, 2021). Para Piotrowski (2018), liderar tem como objetivo influenciar os colaboradores, motivá-los, estimular o seu intelecto e preocupar-se de forma individual para que os mesmos desenvolvam as suas competências.

Na perspetiva de Novak (2012) a responsabilidade do líder não termina no momento em que apenas melhoramos enquanto líderes, sendo fundamental que se celebre a individualidade das pessoas da equipa, que existam planos de desenvolvimento pessoal para melhorar as competências das pessoas e que o próprio líder seja também ele um porto de abrigo, de modo a que seja mais fácil às pessoas intervirem, darem o seu feedback e partilharem as suas opiniões. Novak (2012) acrescenta igualmente que liderar é um privilégio, uma vez que acredita que todas as pessoas querem contribuir e fazer a diferença através do seu trabalho, pelo que é tarefa do líder libertar esse potencial e criar condições no trabalho para isso.

De forma muito resumida, sabemos hoje que os melhores líderes são bons a influenciar os seus colaboradores, comunicam de forma clara, planeiam, pensam de forma estratégica e sabem delegar (Lanik, 2018). E não menos relevante, o líder pode apresentar-se de duas formas: através da sua posição formal na organização ou mediante a forma como os membros de um grupo respondem perante ele (Northouse, 2019).

Estilos de Liderança

Os estilos de liderança, tal como a liderança em si, são dois tópicos extremamente estudados, que têm vindo a evoluir ao longo do tempo, como a seguir apresentaremos.

Hersey e Blanchard (1982) definem estilo de liderança de acordo com os termos dos comportamentos percebidos de forma consistente que os líderes utilizam quando trabalham com e para as pessoas. Por outro lado, para Tannenbaum e Schmidt (1973) o estilo de liderança é influenciado por 4 fatores: o sistema de valores do líder, a sua confiança nos subordinados, as suas inclinações de liderança e os seus sentimentos de segurança em determinadas situações. Com base nestas premissas, retratam o estilo de liderança como existindo de forma ininterrupta; de um estilo centrado democrático ou subordinado a um estilo autoritário ou centrado no líder.

Alguns estudos iniciais representaram uma conceptualização do estilo de liderança como orientado para as pessoas ou pela produção orientada para a tarefa (Katz et al., 2013). Por sua vez Hersey e Blanchard (1982) apresentaram a teoria de liderança situacional, e Bass (1985) os comportamentos de liderança transformacional e transacional. Assim, existem diversos investigadores que recentemente examinaram a liderança de diferentes perspetivas, tais como o desenvolvimento da liderança (Skipper & Bell, 2006), a centralidade dos aspetos emocionais da liderança (Goleman et al., 2013), a liderança orientada para a tarefa (Tuuli et al., 2012) e também a liderança tendo como ponto de partida as perspetivas de competências (Dulewicz & Higgs, 2005). Não obstante estas visões, focar-nos-emos na liderança transformacional (Keegan & Hartog, 2004), na liderança autêntica (Avolio et al., 2004) e na perspetiva da liderança servil (Russell et al., 2018). O foco nestes estilos de liderança é também apoiado por uma revisão meta-analítica dos antecedentes de capacitação por Seibert et al. (2011) que mostraram que formas positivas de liderança, das quais estes três estilos mencionados fazem parte, aumentam a perceção de empoderamento dos colaboradores.

A liderança transformacional que, como o seu nome indica, é um processo que muda e transforma as pessoas. Preocupa-se com as emoções, os valores, a ética, padrões e objetivos a longo prazo. Inclui avaliar os motivos dos seguidores, satisfazer as suas necessidades e tratá-los como seres humanos completos. A liderança transformadora envolve uma forma excecional de influência que move os seguidores para realizar mais do que o que normalmente se espera deles. É um processo que muitas vezes incorpora liderança carismática e visionária (Northouse, 2019).

A liderança autêntica é para Avolio et al. (2004) uma corrente dentro da liderança transformacional. No entanto, apesar de parecer fácil de definir pelo nome, não existe uma definição adotada pelos mencionados autores. Na literatura encontramos três vertentes que ajudam a definir este tipo de liderança. Um desses pontos de vista é a perspectiva intrapessoal, que se centra de perto no líder e no que se passa dentro da liderança. Incorpora o autoconhecimento do líder, autorregulação e auto-conceito (Northouse, 2019). O mesmo autor, indica uma segunda forma de definir uma liderança autêntica como sendo um processo interpessoal. Esta última perspectiva descreve a liderança autêntica como relacional, criada por líderes e seguidores em conjunto (Northouse, 2019). Finalmente, a liderança autêntica pode ser definida a partir de uma perspectiva de desenvolvimento, que é exemplificada no trabalho de Avolio et al. (2004), que sugerem que este tipo de liderança é composta por quatro componentes distintos, mas relacionados: autoconsciência, perspectiva moral interna, processamento equilibrado e transparência relacional.

Na liderança servidora, Greenleaf (1977) foi o primeiro a estudar e desenvolver esta teoria, afirmando que os líderes servidores têm como objetivo servir os outros em primeiro lugar, de forma a satisfazer as prioridades dos seus seguidores e, não obstante o facto de os líderes tradicionais terem como principal motivação levar os seus seguidores a atingir os objetivos da organização, o líder servidor tem como objetivo servir os seus seguidores para que estes possam atingir todo o seu potencial. Esta ideia é também corroborada por Gandolfi e Stone (2018) e Hannay (2009) para quem o objetivo deste estilo é desenvolver e capacitar os seguidores para que estes atinjam o seu maior potencial e assim traduzir numa melhoria do desempenho global da própria organização.

Os líderes servidores são tão pró-ativos, ambiciosos e impulsionados como qualquer outro líder, têm apenas um foco diferente e um conjunto de motivações que orientam a sua liderança e tomada de decisão. De facto, o que diferencia a liderança servidora de outros estilos de liderança é colocar o foco no seguidor (Gandolfi & Stone, 2018).

Greenleaf (1977) afirmou que os líderes servidores escolhem deliberadamente servir os outros, mas que esta escolha não está relacionada com um baixo conceito de autoestima. Uma forte autoimagem, convicção moral e estabilidade emocional são fatores que levam os líderes a fazer esta escolha (Sendjaya & Sarros, 2012).

Importa referir que nem tudo é positivo no âmbito dos estilos de liderança, pelo que importa enunciar o caso das lideranças tóxicas. Estas lideranças podem ser definidas como sendo de carácter nocivo e plenamente capazes de gerar uma atmosfera desanimadora,

onde o medo reina e onde o contacto entre o líder e o liderado é muitas vezes quase desumano, tendo o poder para paralisar uma organização (Rocha, 2019).

Na perspetiva de Silva (2020) a liderança tóxica não é algo positivo para o indivíduo, ou pelo menos não é percecionado pelo liderado como tal e é possível entender que este tipo de liderança influencia os comportamentos dos liderados e potencia danos numa organização, podendo colocar em causa toda a cultura organizacional.

Saúde Mental

Saúde e Saúde Mental são dois conceitos extremamente complexos e que ao longo dos tempos têm sido tradicionalmente influenciados por conjunturas sociopolíticas e pela evolução das várias práticas em saúde (Gaino et al., 2018). Por isso, o conceito de Saúde Mental não pode ser dissociado do conceito de Saúde (Loureiro, 2018). Como já referenciado, Saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade (World Health Organization, 2020).

O investigador Keys (2012) parte do princípio de que a Saúde Mental não expressa apenas a ausência de doença mental, mas que contempla também diversas características psicossociais positivas no indivíduo que lhe permitem proteger-se perante as adversidades da vida. A definição de Saúde Mental nem sempre é consensual atendendo às diferenças étnicas, culturais, de classe, e de cada país. No entanto, em 2001 a World Health Organization (WHO) propôs a seguinte definição: um estado de bem-estar em que o indivíduo percebe as suas próprias habilidades, lida com as tensões normais da vida, trabalha de forma produtiva e é capaz de contribuir para a comunidade (World Health Organization, 2001, p. 1).

A Saúde Mental, tal como outros aspetos da Saúde, pode ser afetada por uma série de fatores socioeconómicos que precisam de ser abordados através de estratégias abrangentes de promoção, prevenção, tratamento e recuperação numa abordagem global. As perturbações mentais incluem não só atributos individuais, como a capacidade de gerir os pensamentos, emoções, comportamentos e interações com os outros, mas também fatores sociais, culturais, económicos, políticos e ambientais, tais como políticas nacionais, proteção social, padrões de vida, condições de trabalho e apoios sociais comunitários (World Health Organization, 2013).

O stresse associado ao trabalho pode ter um papel significativo no desenvolvimento de problemas de Saúde Mental nos polícias, atendendo ao facto que os mesmos têm que desempenhar tarefas sensíveis e difíceis, onde o funcionamento psicológico saudável é

fundamental, pelo que é necessário um esforço para prevenir o stresse e melhorar o bem-estar mental (Garbarino et al., 2013).

Os estudos epidemiológicos levados a cabo em Portugal demonstraram que as perturbações de ordem psiquiátricas e os problemas de Saúde Mental acabaram por se tornar uma das principais causas de incapacidade e também de morbilidade nas sociedades atuais (Coordenação Nacional Para a Saúde Mental, 2008). Paralelamente um estudo recente apontou que três das causas influenciadoras da Saúde Mental dos empregados são: a carga do trabalho; as preocupações financeiras e; o *bullying* no local de trabalho (Smith, 2017). Muito similar foram as ilações de um estudo do Chartered Institute of Personnel and Development (2019) que concluiu que três dos fatores de maior influência na Saúde Mental dos colaboradores estariam ligados à liderança/gestão, carga do trabalho e a família/relações. Importa destacar que as preocupações financeiras nem sempre estão diretamente ligadas com o local de trabalho, bem como com as questões familiares. As causas podem ser exponenciadas quer no local de trabalho quer por parte das lideranças (Smith, 2017). Esta conclusão acaba por ser ainda mais preocupante, quando apenas cerca de 8% dos inquiridos aponta confiar nas chefias para partilhar com eles os seus problemas mentais e procurar ajuda (Smith, 2017).

A dimensão da questão da Saúde Mental e o número de causas contribuidoras para uma fraca Saúde Mental no local de trabalho, aliadas ao vasto leque de respostas que podem ser consideradas por parte das lideranças, demonstram que é fundamental tomar decisões estratégicas para prevenir e melhorar a Saúde Mental dos colaboradores (Fairview, 2020).

Emi e Diaz (2020) identificam algumas caraterísticas singulares de locais de trabalho focados na saúde mental dos seus colaboradores:

- As pessoas são focadas, criativas e altamente produtivas, livres de stresse crónico debilitante e ansiedade;
- A dinâmica entre as pessoas da organização é de respeito e inclusão, onde se sentem livres para expressar opiniões e contribuir com ideias, as quais são valorizadas como colaboradores e indivíduos;
- Os líderes reconhecem verdadeiramente o valor das pessoas e incentivam a diversidade nos valores e estilos. Reduzem ativamente comportamentos que diminuem ou humilham os outros;

- Há um clima organizacional positivo, ausente do *bullying* e do assédio, das queixas de lesões mentais e de stresse e das crises de saúde mental.

Relativamente ao serviço da Polícia, este é um recurso importante do estado de direito democrático para a preservação da ordem pública. Contudo, para que as forças policiais exerçam as suas funções de maneira satisfatória, é necessário que exista uma garantia de condições de trabalho favoráveis quer a nível físico, quer a nível psicológico (Roz & Raval, 2017).

Os polícias enfrentam agentes causadores de stresse diários e na sociedade atual esta carreira poderá ser uma das ocupações mais stressantes no mundo (Roberts & Levenson, 2001). Os motivos da natureza do trabalho, bem como as pressões da forma como este é organizado e elaborado, a escala por turnos e o contato direto com o público em geral, faz com que a profissão de polícia seja frequentemente observada como ingrata, imprevisível e violenta (Andersen et al., 2015).

Hipóteses Teóricas e Método

Esta investigação foi desenvolvida conforme o método científico apresentado pelos autores Quivy e Campenhoudt (2008) no Manual de Investigação em Ciências Sociais. As investigações em ciências sociais ensinam a melhorar a compreensão e os significados de um acontecimento ou conduta com o intuito de captar com elevada perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A enunciação do problema de investigação e das questões de investigação advêm da revisão da literatura, mas também da análise documental e do ensejo do investigador derivado da sua experiência profissional.

O problema de investigação, que Quivy e Campenhoudt (2008) consideram ser o fio condutor de um trabalho científico, é: “terão os estilos de liderança impacto e ligação à Saúde Mental dos polícias?”. Tendo como base esse problema, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- 1 – Existe ligação entre estilo de liderança e a saúde mental dos polícias?
- 2 – Será possível caraterizar boas práticas de promoção da saúde mental por parte do líder policial?

Perspetivas

Ligação entre Estilo de Liderança e a Saúde Mental dos Polícias

Abordámos anteriormente os estilos de liderança e também a liderança tóxica. Um estudo de Bhandarker e Rai (2019) encontrou a associação entre uma liderança abusiva e problemas psicológicos, para além da liderança tóxica contribuir para a desmotivação, desprendimento e desvinculação do trabalho, sensação de irritação e humilhação, baixo sentido de autoestima que inclui uma auto-percepção negativa.

Emi e Diaz (2020) afirmam que existe “um lado negro” na liderança, pelo que partimos para a avaliação dos estilos de liderança focados no liderado enquanto pessoa e no seu bem-estar mental. Ser capaz de gerir efetivamente as questões de Saúde Mental depende em grande parte de ter boas capacidades de liderança, gestão e comunicação e quando os responsáveis por gerir pessoas tiverem uma forte base de capacidades de liderança, serão capazes de implementar ações específicas da saúde mental de forma muito mais eficaz.

Vimos anteriormente que ao longo do tempo, a maior parte dos estudos focaram-se em promover a liderança do ponto de vista do líder ou, em alguns casos, do liderado e do seu contexto (Northouse, 2019). Todavia há uma ligação diádica entre o líder e o liderado (Graen & Uhl-bien, 1995), pelo que os estudos mais recentes que abordam esta ligação descobriram que a interação de qualidade entre os líderes e os liderados produziu menos abandonos dos postos de trabalho, avaliações de desempenho mais positivas, maior frequência nas promoções, maior empenho organizacional, tarefas de trabalho mais desejáveis, melhores atitudes de trabalho, mais atenção e apoio do líder e maior participação e progressão na carreira (Northouse, 2019).

As organizações policiais tradicionalmente têm entendido que a capacidade de ignorar as consequências emocionais de um determinado trauma como um sinal de força e não de fraqueza (Ronan, 1977), contudo, esta perspetiva tem sofrido alterações do ponto de vista da saúde mental, ou seja, determinadas emoções podem desencadear incómodos nos elementos das forças de segurança, exigindo assim uma plena coordenação a vários níveis (fisiológicos e comportamentais), para além disso, são as estratégias escolhidas, que definem o impacto no seu bem-estar, correspondendo às suas necessidades de adaptação ou criando mal-estar físico e social (Berking et al., 2010).

A relação entre as consequências da regulação da emoção e o contato com o trauma tenha sido pesquisada envolvendo outras populações, contudo, uma atenção especial sobre

os efeitos na população de serviços de emergência nas últimas décadas, como consequência das dificuldades em regular a emoção, os membros das forças de segurança podem se tornar vulneráveis, não assertivos e podem desenvolver um funcionamento social e de interação social prejudicada (Thornton & Herndon, 2016).

Podemos referir que a regulação emocional está associada ao nível de flexibilidade e capacidade de adaptação do indivíduo às exigências do meio, através de processos de controlo das emoções, passando para a manutenção de estados emocionais positivos e para a diminuição de estados negativos (Bridges et al., 2004).

Quando alguém sofre o suficiente para ser diagnosticado com um distúrbio mental, por norma já atingiu esse ponto de diagnóstico mas, não obstante, há um grupo de pessoas que não foram efetivamente diagnosticadas, mas continuam a sentir problemas mentais e se referiram às suas experiências como sendo de "stress no local de trabalho", "exaustão emocional" ("burnout") ou apenas "stress" (Emi & Diaz, 2020). Muitas vezes a exaustão emocional é mais um sintoma de um problema de liderança do que prova de uma fraqueza do colaborador (Samson, 2022). Também Dimitriadis & Psychogios (2021, p. 44) concordam com esta tese, pois consideram que a exaustão emocional é muito mais um problema "da ineficácia da administração em resolver uma pressão crónica sobre os funcionários" e que "ilustra o papel central da liderança de criar um ambiente acolhedor que detete e lide com isso de modo decisivo e oportuno".

Do ponto de vista policial é atribuído stress organizacional significativo e impactante a uma liderança ineficaz, que inclui líderes que não são apoiantes/próximos, que são inconsistentes, egocêntricos e moralmente ambíguos e este tipo de liderança ineficaz no contexto da cultura policial é reconhecida como sendo psicologicamente angustiante (Simmons-Beauchamp & Sharpe, 2022). Aliás, Simmons-Beauchamp e Shape (2022) afirmam ainda alguns dos precursores de stress organizacional: recursos limitados, conflitos interpessoais, discriminação, e, de forma significativa, liderança ineficaz com um elevado impacto na saúde mental dos polícias, o que leva a uma elevada probabilidade de falha no serviço.

A realidade é que a cultura organizacional na PSP é muito própria: tem valores partilhados, normativos legais, uma linguagem muito própria e perspetivas específicas. Apesar de ser uma instituição hierarquizada é importante perceber que, apesar da maior parte dos líderes terem uma categoria, existem muitas pessoas sem qualquer função de liderança que são líderes (Gonçalves & Neves, 2012). Ter uma categoria profissional dá autoridade para exercer um certo nível de direção e controlo sob os seus colaboradores, e

muitas dessas pessoas consideram que a sua posição ou título os tornam líderes de maneira automática (Pallas, 2021).

Pallas (2021) refere também que em funções de liderança é fundamental perceber que a autoridade é o direito legítimo de exercer o poder, enquanto o poder é a capacidade e ou potencial, para influenciar os outros. Um líder, dependendo da sua ligação com os seus liderados deve usar o estilo de liderança que melhor se adequa à situação em si (Bayens et al., 2012). No entanto ainda hoje muitos líderes não consideram a Saúde Mental dos seus liderados e não mostram qualquer interesse em explorar estratégias que podem implementar para os ajudar (Fairview, 2020).

Há muitas recompensas socialmente profícuas para o exercício de uma carreira policial - a mera satisfação de saber que fez a diferença na comunidade, que ajudou um cidadão em necessidade, ou que resgatou uma criança em perigo (Bayens et al., 2012). Mas isso não deve chegar! Permitir que os polícias participem na tomada de decisão é também proveitoso. Bayens et al. (2012) afirmam que, sempre que possível, faz sentido que a gestão policial envolva os agentes da polícia na zona em que prestam o serviço aos cidadãos no processo de tomada de decisão, uma vez que estes estão expostos diariamente a problemas similares e podem estar na melhor posição para oferecer soluções eficazes. Este ato, baseado na liderança transformacional por si só pode reduzir o stress porque os polícias que estão envolvidos na tomada de decisões têm a sensação de estar incluídos. A maioria dos seres humanos tem uma necessidade intrínseca de querer estar motivados e envolvidos em decisões que acabarão por afetar os seus empregos. Assim, as abordagens participativas dentro da organização fomentarão seguramente um ambiente de trabalho organizacional mais saudável para os agentes da polícia e, ao fazê-lo, reduzirão o stress (Bayens et al., 2012).

De acordo com Farr-Wharton et al. (2021) é perante a adversidade que os líderes são fundamentais, conseguindo manter os liderados motivados, com resultados positivos aliados ao bem-estar pessoal. De acordo com o estudo de a sujeição contínua de fracos níveis de liderança deteriorará o bem-estar e será nefasta para a Saúde Mental do liderado. Este estudo chegou à conclusão que uma liderança autêntica contribui para a Saúde Mental dos liderados, mas concluiu também que a perceção por parte destes é baixa no que concerne à enumeração de medidas específicas que ajudem a contribuir para uma melhor saúde mental por parte dos líderes.

O estudo de Lanchinger et al. (2015) refere que a liderança autêntica tem um efeito positivo em certas áreas da vida profissional, o que, por sua vez, tem um efeito positivo na

redução do stresse e na relação do colaborador com o trabalho, resultando numa melhor Saúde Mental, pelo que uma liderança autêntica pode desempenhar um papel relevante na criação de conjunturas no trabalho positivas e no reforço da confiança dos colaboradores.

Analisando a liderança servidora enuncia-se que a relação que o líder constrói com o seu liderado tem um papel fundamental no desenvolvimento das suas competências, habilidades e ajuda a aumentar a produtividade organizacional através da lealdade, motivação e compromisso (Hannay, 2009). O líder servidor procura garantir que as necessidades prioritárias dos seus liderados sejam suprimidas e assim transformá-los de forma que estes se desenvolvam de forma mais saudável, sábia, livres e autónoma (Greenleaf, 1977).

O estudo de Russell et al. (2018) também encontrou benefícios positivos entre a aplicação de uma liderança servidora nos polícias e o seu desempenho profissional, e também na sua Saúde Mental e uma implicação positiva nos resultados junto da comunidade. É ainda de todo interessante referir que os polícias que participaram no estudo revelaram que com este tipo de liderança sentiam que faziam parte de uma família ao invés de pertencerem a uma organização (Russell et al., 2018).

A liderança dos polícias tem imensa influência na cultura policial: são os líderes que transformam/transmitem a missão, os valores e o cuidado com os funcionários das organizações policiais e são as suas ações que criam a perceção de apoio ou não-apoio o que pode afetar a Saúde Mental dos polícias (Simmons-Beauchamp & Sharpe, 2022).

A Promoção da Saúde Mental por Parte do Líder Policial

Uma organização saudável é aquela onde todos podem florescer enquanto participam no sucesso do grupo. O líder nunca será capaz de evitar que não aconteçam problemas de Saúde Mental na equipa uma vez que não controla todas as variáveis existentes, mas pode oferecer-lhes um ambiente que promova uma boa Saúde Mental (Samson, 2022). E para promover esse ambiente, os líderes têm que se certificar de que não estão eles próprios a sofrer duma doença mental (Dimitriadis & Psychogios, 2021)

As comunidades exigem que a Polícia esteja em condições para abordar eficazmente a segurança pública. É extremamente importante que as lideranças da Polícia estejam cientes do impacto da Saúde Mental dos seus agentes, chefes e oficiais, ao mesmo tempo que criam e apoiam locais de trabalho psicologicamente seguros (Simmons-Beauchamp & Sharpe, 2022): “O local de trabalho deve gerar energia positiva em vez de

peessoas vazias”. Felicidade, gratidão, entusiasmo, serenidade, esperança, orgulho, diversão e elevação: são sentimentos que são tidos como emoções positivas que promovem a saúde mental dos colaboradores. A saúde mental não pode ser confinada a um simples aspeto na nossa vida (Samson, 2022). É fundamental trabalhar para criar segurança psicológica aos seus liderados, uma vez que eles devem sentir-se seguros a transmitir a verdade em qualquer situação (Pallas, 2021).

Há várias abordagens para gerir o esgotamento dos polícias, como sejam, por exemplo, através de programas de gestão do stress. Estes programas ajudam os agentes, chefes e oficiais, uma vez que sentir-se-ão melhor consigo próprios e com os seus empregos. O absentismo e outros fatores negativos pode ser reduzido significativamente (Bayens et al., 2012).

Uma outra forma de ter uma liderança com implicações positivas na saúde mental é através do feedback positivo: os custos/atitude são mínimos mas faz uma diferença enorme na motivação, uma vez que cria confiança e autoestima e, por consequência, possibilita que o cérebro liberte uma dose de “químicos da felicidade” – levando-nos a repetir esse comportamento de novo para sentirmos essa felicidade novamente (Pallas, 2021, p. 160). O feedback negativo também pode ser aproveitado de forma positiva, o que mostra que o líder está atento ao desempenho do seu liderado e que valoriza a sua performance – é importante que neste caso o líder seja específico sobre o comportamento que observou e ao qual está a apontar (Pallas, 2021).

No que concerne à parte comunicacional: a informação da organização e a sua transmissão é uma grande ajuda na melhoria da saúde mental dos colaboradores (Dimitriadis & Psychogios, 2021). Uma vez que o nosso ambiente social desempenha um papel muito importante na manutenção de índices de satisfação e bem-estar elevados, comunicar de forma eficaz é fundamental: “Explicar as coisas em detalhes e discutir os valores, objetivos, processos e resultados...” (Dimitriadis & Psychogios, 2021, p. 47) é uma das formas mais eficazes de promover o bom ambiente.

Dimitriadis e Psychogios (2021) apontam uma série de boas práticas que podem ser aplicadas:

- Comunicar de forma oportuna, precisa e interativa;
- Tratar as pessoas com respeito e a ser bondoso;
- Priorizar as tarefas certas, quer do líder, quer do liderado e garantir que todos percebem o motivo pelo qual as estão a executar;

- Focar na capacidade de identificação de sintomas de problemas com a saúde mental dos liderados;
- Evitar multitarefas ao mesmo tempo, uma vez que essa abordagem aumenta o risco de maior esgotamento cognitivo.

Do ponto de vista policial, Pallas (2021) deixa algumas iniciativas para lideranças em organizações policiais que querem ter grupos de trabalho com ênfase na boa saúde mental e boa produtividade e motivação:

- Autonomia: ter a capacidade de escolha e sentir que os liderados controlam as suas próprias ações – os policiais não se querem sentir manipulados;
- Espírito de equipa: existe uma necessidade intrínseca dos policiais se sentirem conectados com os seus colegas e terem sentimento de pertença – quem lidera deve ter como prioridade alinhar os comportamentos com valores significativos e nobres que a causa policial advém. Os líderes em instituições policiais devem também desenvolver as suas próprias relações com os seus liderados, quer conhecendo-os cada vez melhor (e com preocupação genuína) quer sabendo quais são os seus objetivos e aspirações para a sua carreira;
- Valorização: os policiais querem sentir-se valorizados e podem sê-lo pelas suas características e forças individuais e pelo seu talento;
- Especialização: os policiais têm um desejo natural para serem bons naquilo que fazem, pelo que quanto mais conhecimento tiverem sobre um assunto maior é a probabilidade de cumprirem com eficácia e eficiência o seu trabalho;
- Confiança: as ações do líder policial devem ser sempre de apoiar a missão e os seus liderados. As palavras devem também refletir esses atos. Quando as palavras são congruentes com as ações desenvolve-se confiança. Agir desta forma significa que as decisões do líder policial devem ter sempre a missão da organização e os seus objetivos como um dos seus guias.
- Expetativas: nenhum polícia quer que o seu líder lhe crie falsas esperanças. Os policiais querem direções, querem objetivos claros e querem atingi-los em equipa;
- Questionários anónimos: a aplicação de inquéritos que permitam os policiais contribuir de forma construtiva quer sobre o serviço, quer sobre as suas lideranças, permitirá uma maior ligação e feedback. As hierarquias acabam por ser barreiras e

o anonimato permite que os polícias transmitam informação que doutra forma talvez não o fizessem.

A par das iniciativas manifestadas, a empatia é algo que releva e é enunciado, de forma transversal, por diversos autores (Dimitriadis & Psychogios, 2021; Fairview, 2020; Pallas, 2021;). A empatia é a capacidade de compreender o ponto de vista de outra pessoa e é uma habilidade crucial na liderança. Esta é uma competência que pode ser desenvolvida, mas leva tempo e esforço (Pallas, 2021). Aliás, segundo este autor aprender a identificar os sentimentos e emoções dos outros permitirá ao líder compreender o comportamento dos seus liderados (como e porque atuam). No entanto, é necessário aplicar este conceito de forma deliberada para que o líder veja aumentada a sua capacidade de empatia.

De salientar que a empatia não é sentir pena de alguém (isto seria considerado simpatia). Empatia não é entender como se sentiria no lugar deles, mas sim avaliar como eles se sentem observando o problema do lugar do outro. Esta é uma diferença subtil, mas importante. Empatia não é tentar fazer o liderado feliz, mas sim estimular a compreensão acerca do porque é que ele está a sentir raiva, frustração ou outra emoção negativa (Pallas, 2021). Demasiados líderes ouvem o tempo mínimo necessário para pensarem que compreendem o problema e tentam imediatamente corrigi-lo, mas uma resposta empática é validar o estado de outra pessoa simplesmente identificando e reconhecendo os seus sentimentos sem julgamento (Pallas, 2021). A empatia é uma ferramenta poderosa para construir confiança e segurança psicológica (Samson, 2022).

Emi e Diaz (2020) apresentaram uma série de iniciativas fundamentais para preservar a Saúde Mental das pessoas e que podem ser transversais a qualquer organização:

- Formar as pessoas regularmente no tema da Saúde Mental: quanto mais conhecimento maior será a capacidade de reconhecer os problemas (quer da parte dos líderes, quer da parte dos liderados);
- Haver uma determinação dos líderes estratégicos da organização aos líderes intermédios acerca dos objetivos específicos e boas práticas para uma gestão da saúde mental dos liderados de forma mais profícua – os líderes precisam de ter conhecimentos acima do nível básico: não só devem saber quais as suas responsabilidades legais, como também gerir de forma apropriada as idiossincrasias da Saúde Mental;

- Promover, uma vez por mês, reuniões de supervisão e feedback entre os líderes e os seus liderados. Estas reuniões podem ser o primeiro passo para descobrir problemas ainda na sua raiz e desenvolver a relação entre ambos;
- Ter cada vez mais e melhor formação sobre liderança: não só boas práticas para manutenção e otimização da saúde mental, mas boas práticas de liderança geral para que as lideranças sejam cada vez mais efetivas e de sucesso.

Um último contributo, e boa forma de desenvolver a organização, passa por introduzir indicadores de desempenho para os líderes em todos os níveis da hierarquia para aferir a sua eficácia em garantir o bem-estar dos seus colaboradores (Farr-Wharton et al., 2021).

Conclusões

O presente trabalho de investigação teve como objetivo prestar um contributo para a problemática abordada, tentando amplificar o conhecimento sobre a relação entre a liderança e a Saúde Mental e a sua aplicação numa profissão tão específica como é a da PSP.

Relativamente à primeira questão formulada, se existe ligação entre estilo de liderança e a saúde mental dos polícias, através da revisão da literatura efetuada, foram identificados indícios que sugerem que os estilos de liderança podem influenciar a saúde mental dos mesmos, quer de forma positiva como é o caso dos estilos transformacional, autêntico e servidor, quer de forma negativa, como é o caso das lideranças tóxicas.

No que concerne à segunda questão elencada – se seria possível caracterizar boas práticas de promoção da Saúde Mental por parte do líder policial - foram elencados vários procedimentos com origem na revisão de literatura, quer especificamente para instituições policiais, quer de organizações gerais que podem ser adaptadas à PSP.

A criação de um grupo de trabalho do género *Think Tank* (laboratório de ideias) que promova a reflexão sobre esta temática por parte de cada um dos responsáveis de liderança da PSP será fundamental para que se possa dar um salto qualitativo na melhoria das condições da Saúde Mental dos polícias. Será também necessária uma avaliação mais profunda, eventualmente através de questionários ao efetivo policial, para perceber até que ponto é um problema que está disseminado pelo efetivo policial e qual a sensibilidade dos líderes policiais no que concerne à avaliação e implementação de boas práticas em cada

uma das subunidades e serviços de polícia. Seria essencial definir um estilo de liderança que pudesse ter o cunho formal e aprovação dos seus líderes de topo, que formalizasse a sua aplicação quer no âmbito formativo, quer na prática diária por parte dos líderes.

Promover a introdução de conteúdos relativos à implicação dos estilos de liderança na Saúde Mental dos polícias no Curso de Formação de Oficiais de Polícia do ISCPSI, e no Curso de Formação de Agentes e Curso de Formação de Chefes da EPP é fundamental, para que haja um maior conhecimento e também a disseminação de boas práticas em todo o espectro da hierarquia policial: oficiais, chefes e agentes. Formando os polícias desde a sua base será essencial para melhorar a saúde de todos e promover melhores interações entre os pares. É também fundamental ir discutindo sobre a temática em formações ao longo da carreira policial e nos diversos serviços policiais, para que o conhecimento esteja alicerçado nas melhores práticas científicas ao longo do tempo.

Com o presente trabalho pretendeu-se chamar para futuras investigações o seu tema, na perspetiva holística de gerar através da investigação, uma mudança na PSP, em relação à liderança e à Saúde Mental dos polícias.

Não obstante o facto do termo doença mental ser cada vez mais atual, ainda há bastante dificuldade em abordar o tema, principalmente em instituições fortemente hierarquizadas. Abordar a temática de forma descomplexada é fundamental, não só numa perspetiva de melhoria de lideranças, como também para quebrar os tabus que influenciam a Saúde Mental.

Aquilo que fica na memória das pessoas é a preocupação genuína por parte dos seus líderes (Samson, 2022). São os pequenos pormenores que continuam a fazer a diferença. A legislação, os regulamentos e as diretrizes são fundamentais para que a PSP opere com o maior dos funcionalismos. É, no entanto, fundamental que a PSP opere com os pressupostos apresentados ao longo do trabalho, baseados na honestidade e empatia, para que se consiga ter uma instituição mais coesa, dinâmica e baseada num racional teórico fundamentado em princípios de humanidade. Haver maior proximidade é indispensável para que haja uma resolução rápida dos problemas que possam aparecer. Evocando Pallas (2021) salienta-se que a liderança não tem a ver com a posição, estatuto ou título: liderança é sobre relacionamentos. A PSP são os seus polícias, sempre.

Referências

- Andersen, J. P., Papazoglou, K., Nyman, M., Koskelainen, M., & Gustafsberg, H. (2015). *Fostering resilience among police*.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bayens, G., Roberson, C., & Bayens, G. (2012). *Principles of Leadership and Management in Law Enforcement*. CRC Press.
- Berking, M., Meier, C., & Wupperman, P. (2010). Enhancing emotion-regulation skills in police officers: Results of a pilot controlled study. *Behavior therapy*, 41(3), 329-339. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20569782/>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic Leadership: Emotional Distress and Coping Strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
<https://www.proquest.com/docview/2182489066>
- Bridges, L. J., Denham, S. A., & Ganiban, J. M. (2004). Definitional issues in emotion regulation research. *Child development*, 75(2), 340-345.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2019). *Health and Well-being at Work*.
- Coordenação Nacional Para a Saúde Mental. (2008). *Plano Nacional de Saúde Mental 2007—2016*. Coordenação Nacional para a Saúde Mental.
- Decreto-Lei 243/2015 do Ministério da Administração Interna (2015). Diário da República nº 204/2015: série 1. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/243-2015-70737912>

- Dimitriadis, N., & Psychogios, A. (2021). *Neurociência para líderes - Como liderar pessoas e empresas para o sucesso*. São Paulo, Brasil: Universo dos Livros.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). *Leadership Dimensions Questionnaire: Organisation Context, Leader Performance and Follower Commitment*. Henley Research Notes.
- Emi, G., & Diaz, P. (2020). *Mental Wealth - An Essential Guide to Mental Health and Wellbeing*. Morgan James Publishing.
- Fairview, J. (2020). *How To Become a Mental Health Leader Within The Workplace*. Wordzworth Publishing.
- Farr-Wharton, B., Xerri, M., Saccon, C., & Brunetto, Y. (2021). *Leadership matters to the police: Managing emotional labour through authentic leadership*.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1940481>
- Gaino, L., Souza, J., Cirineu, C., & Tulimosky, T. (2018). O conceito de saúde mental para profissionais de saúde: um estudo transversal e qualitativo. *Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas*, 14(2), 108-116.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Garbarino, S., Cuomo, G., Chiorri, C., & Magnavita, N. (2013). Association of work-related stress with mental health problems in a special police force unit. *BMJ open*, 3(7), e002791.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership - Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2012). Caracterização da Cultura Organizacional em Organizações Policiais de Portugal. *Diaphora - Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 12(2), 01-13. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13964/1/Caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20cultura>

%20organizacional%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20policiais%20de
%20Portugal.pdf

- Graen, G., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900365>
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hannay, M. (2009). The Cross-Cultural Leader: The Application Of Servant Leadership Theory In The International Context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 1-12. <https://www.aabri.com/manuscripts/08108.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Prentice-hall.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (2013). *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation: Survey Research Center Series, No. 2*. Literary Licensing, LLC.
- Keegan, A., & Hartog, D. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1038.927&rep=rep1&type=pdf>
- Keyes, C., Eisenberg, D., Perry, G., Dube, S., Kroenke, K., & Dhingra, S. (2012). The Relationship of Level of Positive Mental Health With Current Mental Disorders in Predicting Suicidal Behavior and Academic Impairment in College Students. *Journal Of American College Health*, 60(2), 126-133.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22316409/>

- Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Lanik, M. (2018). *The leader habit: master the skills you need to learn*. Global Assessor Pool LLC.
- Laschinger, H., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The Effects of Authentic Leadership, Six Areas of Worklife, and Occupational Coping Self-efficacy on New Graduate Nurses' Burnout and Mental Health: A Cross-sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25801311/>
- Loureiro, A. (2018). *Literacia E Saúde Mental Positiva: Tradução e validação de um instrumento de avaliação em literacia de saúde mental*. Escola Superior De Enfermagem Do Porto.
- Northouse, P. (2019). *Leadership - Theory and practice*. Sage.
- Novak, D. (2012). *Leve as pessoas consigo*. Casa das letras.
- Pallas, E. (2021). *Leader Armor - Leadership for the Law Enforcement First-line Supervisor*. Best Seller Publishing.
- Piotrowski, A. (2018). *Translating training into leadership - The reasons psychologists make effective leaders*. Nova Iorque, EUA: Momentum Press.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. Em B. Staw, & R. Kramer, *Research in Organizational Behavior* (pp. 26: 1-37.).
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1063.120&rep=rep1&type=pdf>
- Polícia de Segurança Pública. (2020, Junho 9). *Polícia de Segurança Pública*.
<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Document>

os%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202020_2022.pdf?lang=pt

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Roberts, N. A., & Levenson, R. W. (2001). The remains of the workday: Impact of job stress and exhaustion on marital interaction in police couples. *Journal of marriage and family*, 63(4), 1052-1067. <https://psycnet.apa.org/record/2001-09225-011>
- Rocha, C. (2019). *Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10953/1/claudia_rocha_MGDRH_2017.pdf
- Ronan, W. W., Talbert, T. L., & Mullet, G. M. (1977). Prediction of job performance dimensions: Police officers. *Public Personnel Management*, 6(3), 173-180.
<https://psycnet.apa.org/record/1978-11274-001>
- Roz, H. B., & Raval, D. T. (2017). A study of occupational stress, burnout, presumptive life events, depression and anxiety among Ahmedabad city police officers. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(12), 1485-1492. <https://www.ijhscholar.in/index.php/ijhw/article/view/165356>
- Russell, E., Broomé, R., & Russell, J. (2018). Servant Leadership and the Wellbeing of Police Officers: A Case Study. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 5, 73-92.
- Samson, A. (2022). *Leadership and Mental Health*. Québec, Canadá: Société-conseil Alain Samson.
- Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003. <https://psycnet.apa.org/record/2011-06121-001>

- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2012). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64. <https://www.semanticscholar.org/paper/Servant-Leadership%3A-Its-Origin%2C-Development%2C-and-in-Sendjaya-Sarros/833b9e88e3baff89c27d3adf01728c04a7f3d8a2>
- Silva, V. (2020). Relações Simultâneas Entre a Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Intenção de Turnover. Instituto Universitário da Maia. https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1927/1/Vanessa%20Filipa%20da%20costa%20Silva_35563.pdf
- Simões, T. (2021). Liderança na Polícia de Segurança Pública As características de liderança dos Oficiais de Polícia. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37071/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20%20Tiago%20Sim%C3%B5es.pdf>
- Simmons-Beauchamp, B., & Sharpe, H. (2022). The Moral Injury of Ineffective Leadership: a Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9051365/>
- Skipper, C., & Bell, L. (2006). Influences Impacting Leadership Development. *Journal of Management in Engineering*, 22, 68-74. <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%290742-597X%282006%2922%3A2%2868%29>
- Smith, H. (2017). *Benenden Mental Health in the Workplace Report*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180. <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

- Thornton, M. A., & Herndon, J. (2016). Emotion regulation in police officers following distress: Effects of tenure and critical incidents. *Journal of police and criminal psychology*, 31(4), 304-309. <https://psycnet.apa.org/record/2015-58449-001>
- Tuuli, M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management*, 18, 149-175. <https://www.semanticscholar.org/paper/Empowering-the-project-team%3A-impact-of-leadership-Tuuli-Rowlinson/73355193a025d58c0e4bb73d9c180bfd88770d84>
- Vieira, J. M., & Granja, P. (2020). COVID 19: uma pandemia de saúde mental. *Saúde e Tecnologia*, 24, 5-10. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13208/1/COVID-19_uma%20pandemia%20de%20sa%25C3%25BAde%20mental.pdf
- World Health Organization. (2001). *The World Health Report 2001 - Mental Health: New Understanding, New Hope*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2013). *Mental Health Action Plan 2013 - 2020*. World Mental Health.
- World Health Organization. (2020). *Basic Documents: Forty-ninth edition*. World Health Organization.