



***A importância da liderança no contexto da (progressiva)
diminuição do efetivo policial - estudo de caso no Comando
Distrital de Aveiro da PSP***

Autor: Fernando João Vieira Lopes, Intendente

Orientador: João Paulo Batista Caetano, Superintendente

Trabalho Individual Final

VI Curso de Direção e Estratégia Policial

Lisboa, SET2024



AGRADECIMENTOS

As minhas primeiras palavras dirijo-as aos demais camaradas auditores, do VI Curso de Direção e Estratégia Policial. Originários de diferentes Cursos de Formação de Oficiais de Polícia, mas nenhum do meu, desde cedo se estabeleceu entre pares um ambiente de colaboração, entajuda, partilha de conhecimentos e nos momentos em que tal se proporcionou - porque necessários também - de descontração e convívio.

Sou igualmente grato ao meu orientador e Comandante, Sr. Superintendente João Paulo Batista Caetano, pelo permanente incentivo e conhecimentos técnicos transmitidos. Na verdade, o seu permanente desassossego e o compromisso com a Instituição, constituíram fator de motivação acrescida para levar a bom porto este desiderato.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna, na pessoa do seu Diretor, Sr. Superintendente-Chefe Luís Farinha, que teve o desassombro, inteiramente legítimo adiante-se, de mudar o figurino do Curso e que se manteve sempre próximo da turma, num gesto de cordialidade, ao qual não poderia ficar indiferente.

Impõe-se também expressar a minha gratidão a todos os que dedicaram um pouco do seu tempo a responder ao questionário de forma descomprometida, mas conscientes que estariam a contribuir para a realização do presente trabalho.

Finalmente e não menos importante, à minha família.

Resumo

Na Polícia de Segurança Pública (PSP) constata-se o envelhecimento gradual do efetivo, sem o necessário rejuvenescimento, devido à escassez de candidatos e pelo *turnover* dos que cá se encontram. Tem ocorrido uma (evidente) mudança geracional mais focada no bem-estar pessoal, o que conduz forçosamente à necessidade de surgimento de novas estratégias de liderança que se adaptem a este circunstancialismo e que, acima de tudo, promovam as necessárias alterações organizacionais.

Com este trabalho individual final pretende-se efetuar um *follow-up* na evolução do efetivo policial, baseado nas circunstâncias referidas, como forma de realçar a importância que a liderança policial, tendencialmente transformacional e de topo (nível macro), representa na gestão dos recursos humanos. Como objetivo específico pretende-se efetuar uma investigação empírica, com uma abordagem circunscrita, quantitativa, baseada num estudo de caso no Comando Distrital de Aveiro. O subsistema de investigação criminal foi objeto de uma reestruturação interna faseada. Assim, como forma de identificar a perceção dos colaboradores, ao processo de mudança implementado, à gestão do efetivo e ainda ao seu grau de envolvimento, foi aplicado um inquérito a todos os polícias que aí desempenham funções, analisando os principais resultados que daí advieram.

Palavras-chave: PSP; estratégias de liderança; recursos humanos; gestão do efetivo.

Abstract

The Public Security Police (PSP) is gradually ageing, without the necessary rejuvenation, due to a shortage of candidates and the turnover of those who are here. There has been a (clear) generational shift that is more focused on personal well-being, which inevitably leads to the need for new leadership strategies that adapt to these circumstances and, above all, promote the necessary organisational changes.

The aim of this final individual work is to follow up on the evolution of the police force, based on these circumstances, as a way of emphasising the importance that police leadership, which tends to be transformational and at the macro level - at the top of the institution - represents in human resource management. The specific objective is to carry out an empirical investigation, with a circumscribed, quantitative approach, based on a case study in the Aveiro District Police Command. The criminal investigation subsystem has undergone a phased internal restructuring and, in order to identify the perception of employees regarding the process of change implemented, the management of staff and their degree of involvement, a survey was applied to all the police officers who work there, analysing the main results that emerged.

Keywords: PSP; leadership strategies; human resources; staff management.

LISTA DE ACRÓNIMOS	6
INTRODUÇÃO	7
1. Objetivos da Investigação	9
2. Justificação do estudo	10
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1.1 Distribuição do efetivo policial	13
1.2 Elevada escassez de candidatos à PSP	16
1.3 O <i>turnover</i>	18
1.4 O processo de mobilidade interna	19
1.5 Papel da liderança	21
1.6 Formulação das questões de investigação e hipóteses	23
2. METODOLOGIA	23
2.1 Procedimentos aplicados	24
2.2 Definição da amostra	25
2.3 Aplicação do questionário	25
3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	27
3.1 Quadro resumo	27
3.2 Discussão dos resultados	33
CONCLUSÕES	34
1. Limitações à investigação	36
REFERÊNCIAS	37
Apêndice 1 - Autorização p/ realização de questionários	42
Apêndice 2 - Questionário aos elementos do SIC/CDAVR	44
Apêndice 3 - Distribuição dos elementos da PSP escalões etários	49
ANEXO 1 - Distribuição do efetivo da PSP [2023]	51

Lista de acrónimos

BSP - Brigada de Serviço Permanente

CDA - Comando Distrital de Aveiro

CFA - Curso de Formação de Agentes

CFOP - Curso de formação de Oficiais de Polícia

EPP - Escola Prática de Polícia

EU - União Europeia

FSS - Forças e Serviços de Segurança

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IC - Investigação Criminal

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISCPSI - Instituto Superior de Ciência Policiais e de Segurança Interna

NEP - Norma de Execução Permanente

NUTS - Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PSP - Polícia de Segurança Pública

SPT - Secção de Polícia Técnica

SIC/CDAVR - Subsistema de Investigação Criminal do Comando Distrital de Aveiro

SIC/PSP - Sistema de Investigação Criminal da Polícia de Segurança Pública

Introdução

No final do século passado, observa-se uma alteração gradual nos modelos de policiamento, anteriormente direcionados para a visibilidade policial¹, os quais constituíam uma “marca de água” da PSP. Fruto da introdução generalizada de veículos motorizados, do padrão de movimento populacional do interior para o litoral do país, da concentração populacional junto das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto² e, ainda, já mais recentemente, do surgimento de novas ameaças externas, como o terrorismo e outras formas de criminalidade transnacional, às quais, cada país da União Europeia (EU) de *per si*, não pode ficar indiferente, Portugal, conforme refere Elias (2013), teve forçosamente, de readaptar os seus modelos de policiamento:

“Os estados já não podem decidir de forma autónoma e isolada sobre as políticas e meios com que podem atingir a sua segurança. Esta deixou de ser apenas um assunto interno de cada Estado, para passar a ter de ser vista de uma forma mais ampla, à escala regional e/ou mundial” (p. 17).

Tal alteração surge, segundo Hipólito, (2022), “no discurso político no Programa do XII Governo Constitucional (1991 a 1995) com a criação de programas de proximidade direcionados para grupos vulneráveis” (p. 7). Este modelo de visibilidade policial, transforma-se, paulatinamente, em policiamento preventivo, numa perspetiva de gestão dos recursos disponíveis, na senda da adaptação da resposta policial, à demanda da segurança, designado de *segurança just in time* (Caetano, 2017; Oliveira, 2006; Torres, 2020) materializado, por um lado, nos programas especiais de policiamento proximidade, de que o exemplo da Escola Segura da PSP assume o maior destaque³, e ainda, por outro, no direcionamento dos meios, em função dos índices de criminalidade, para os chamados *hotspots*, considerando-se que a estratégia de policiamento de prevenção criminal não se esgota na disponibilidade dos recursos (Caetano, 2017; Hipólito, 2022).

¹ Outrora denominado de “giro” policial.

² De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021. XVI Recenseamento Geral da População.

³ Mas também o Programa Apoio 65 - Idosos em Segurança (1997) e mais recentemente, o Programa “Estou Aqui”, inicialmente direcionado às crianças e atualmente também a idosos, aos quais é entregue uma pulseira com um código, o qual deverá ser ativado, no caso de se perderem.

No que tange à Investigação Criminal (IC), são necessárias estratégias direcionadas, as quais, segundo Silva (2015) “devem ser alicerçadas em equipas específicas que permitam compreender os fenómenos não como atos isolados, mas como parte de um sistema composto” (p. 49).

Não obstante os bons resultados em termos de proatividade da PSP⁴ junto do seu público externo e *stakeholders*, fruto do esforço despendido - Portugal ocupa a sétima posição, como país mais pacífico do mundo, segundo o índice do *Institute for Economics & Peace*⁵ -, a verdade é que nas últimas décadas se descurou toda a componente interna da instituição, referindo-nos aqui não só aos seus recursos humanos (o mais importante) e ao seu grau de satisfação com a instituição, mas também aos processos produtivos, os quais assentam muitas das vezes em modelos de “mão-de-obra intensiva” (Torres, 2019, p. 42)⁶. Na verdade, as organizações têm que “dar atenção ao facto de que não é apenas o trabalho operacional que tem implicações para os trabalhadores, mas também o funcionamento interno e a forma como este é visto” (Santos, 2023, p. 19) e ainda às estratégias de liderança e capacidade de introdução de boas práticas (objeto principal do presente estudo), porquanto é expectável - e desejável também, devido ao hiato temporal volvido -, que ocorra uma alteração do paradigma de liderança (nível macro), o qual assentava, até 1999, em chefias militares, as quais contribuíram “*to an identity crisis that remains latent in the socio-professional configuration of its administrative elite*” (Dias & Poiares, 2021, p. 417). A deterioração destes processos e estruturas internas é, assim, indelével, “assistindo-se a invariáveis manifestações de desconforto, descontentamento e desmotivação com a instituição” (Gonçalves 2011, cit. in Pereira, 2023, p. 4).

Fatores como os crónicos défices públicos correntes (e o correspondente aumento da dívida soberana), a falta de clareza das políticas públicas, uma dinâmica demográfica desfavorável, com baixos índices de natalidade e uma população cada vez mais envelhecida, contribuem para o (permanente) martírio das contas nacionais (Torres, 2015). As polícias⁷ têm sofrido enormes restrições financeiras sendo que, conforme refere Torres (2019), em relação às suas dotações, “atualmente, cerca de 93% do orçamento corresponde a gastos com pessoal” (p. 37), sendo o (reduzido) valor remanescente destinado a investimento e manutenção.

⁴ Como aconteceu em 2023 com a 16.ª edição da Jornada Mundial da Juventude, em Lisboa.

⁵ Disponível em : <https://www.economicsandpeace.org/>

⁶ Veja-se o caso do Portal SEROnline, da PSP, criado com o objetivo de facilitar a relação dos cidadãos com a Administração Pública, no fundo, da desburocratização, situação que de todo, não se verifica.

⁷ PSP e GNR.

O exercício de liderança policial, tendencialmente definido internamente na PSP como ação de comando e direção⁸ é, segundo Moura & Borges (2024) “uma liderança que tem características *sui generis* - porque a profissão “Polícia” também tem características que a distinguem de todas as outras profissões.” (p. 372). Trata-se assim, de um exercício formal de poder, exigente, no sentido da necessidade de aquisição permanente de novos conhecimentos, questionando o *status quo* e procurando novos e melhores processos/práticas por forma a poder exercer uma influência positiva nos colaboradores (Rego & Cunha, 2019).

O presente trabalho cumpre com as regras do Regulamento do VI Curso de Direção e Estratégia Policial em conjunto com as normas da *American Psychological Association, 7th Edition*.

1. Objetivos da Investigação

Uma pesquisa científica requer a definição de objetivos precisos e alcançáveis e que identifique as ações a desenvolver ao longo do processo. Os objetivos da investigação “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmiento, 2013, p. 13). O presente estudo tem como propósito estimular uma reflexão prospetiva (Elias, 2018) sobre o papel que os atuais (e futuros) líderes da Instituição, à luz da previsível redução acentuada do número de efetivos policiais (*Cf.* Apêndice 3), poderão assumir. Não existem estudos conhecidos sobre quais as áreas de atividade policial em que a liderança de topo mais se deverá fazer sentir. A área que se escolheu, a da IC, é apenas uma delas.

Pretende-se aferir através da pesquisa, circunscrita ao efetivo do subsistema de IC do Comando Distrital de Aveiro (SIC/CDAVR) da PSP, se as alterações funcionais promovidas, na senda da otimização de recursos e de processos, contribuíram para mitigar ou eliminar os constrangimentos então identificados e, bem assim, se esse processo foi efetuado envolvendo os colaboradores no processo decisório, ou seja, empoderando os polícias (Lemos, 2022).

Consideramos que uma análise exploratória, circunscrita, de uma estratégia de liderança, alicerçada na participação dos colaboradores, como forma de os tornar parte

⁸ O Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro (Estatuto da PSP) no art.º 11.º n.º 2, estatui que os polícias que desempenhem funções de comando e direção devem exercer o poder de autoridade inerente a essas funções, bem como a correspondente competência disciplinar.

ativa no processo de decisão, contribui para uma melhor aceitação das decisões dos líderes e das suas opções estratégicas, junto dos seus subordinados.

Da análise preliminar das dissertações disponíveis no Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna (ISCPSI) verifica-se um aumento crescente das temáticas relacionadas com a liderança na PSP e da sua relevância, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), pelo que se entende que a presente investigação - embora que circunscrita a um estudo de caso no Comando Distrital de Polícia de Aveiro - poderá constituir um contributo para a adoção de práticas sedimentadas de liderança, que envolvam os polícias no processo de tomada de decisão e que se afastem, gradualmente (mas não totalmente), dos parâmetros organizacionais militares (Dias & Poiares, 2021, Torres, 2020) e fortemente hierarquizados (Lemos, 2022), que vigoraram durante todo o séc. XIX e durante a maior parte do séc. XX na PSP. Segundo Lemos (2024) “permitir que os polícias participem na tomada de decisão é também proveitoso” (p. 11).

Segundo Torres (2020) a PSP ainda guarda “no seu inconsciente coletivo alguns resquícios de autossuficiência logística, tecnológica e humana, ancorados em princípios de logística militar, cultivados pelos seus antigos quadros de formação castrense” (p. 8).

Terminada a reflexão inicial, torna-se necessário formular a pergunta de partida que se consubstancia no caminho que se vai percorrer ao longo da investigação (Fernandes, 2024).

Assim, a pergunta de investigação é a seguinte:

Quão importante se mostra a estratégia de liderança de topo na PSP, tendo por base a diminuição de efetivos policiais?

2. Justificação do estudo

O objetivo do presente estudo é, assim, o de analisar a necessidade de alteração da estratégia de liderança vigente na PSP, tendo por base a redução do efetivo que se tem observado e, não menos importante, o seu envelhecimento, numa clara alteração do paradigma que se afaste do modelo de inspiração militar (Dias & Poiares, 2021; Torres, 2020). Na já centenária instituição policial (PSP), que tem atravessado um período reivindicativo conturbado, coincidente que foi com importantes ciclos eleitorais, é recorrente dizer-se que o seu maior ativo reside nos seus recursos humanos, ou seja, nos homens e mulheres que dela fazem parte integrante, pelo que urge que se desenvolvam

processos de maior participação e empoderamento dos polícias. Para o efeito, considera-se que as alterações internas necessárias que visem a melhoria dos processos produtivos internos e o reforço da externalização (*outsourcing*) (Torres, 2020) que resultam dessa escassez de “matéria prima”, deverão ser promovidas por quem delas tem melhor conhecimento, ou seja, os seus dirigentes. Se o *know-how* já o possuem, resta saber se têm essa determinação de liderança?

Na verdade, as previsíveis e já sentidas mudanças impactantes, como sejam a elevada redução no número de candidatos à PSP (falta de atratividade da profissão) (Oliveira, 2022), um processo de mobilidade interno obsoleto e o *turnover* dos polícias fazem forçosamente pensar que, num futuro próximo, a Polícia terá de fazer mais com menos, levando a que se otimizem os (parcos) recursos, afetando-os às funções onde mais necessidades existem. Os líderes têm a responsabilidade ética de atender às necessidades e preocupações dos seus liderados (Lemos, 2022), mas será que tal sempre acontece?

A delimitação do objeto de investigação ao efetivo do SIC/CD AVR surge porque (i) foi necessário escolher uma matéria bem determinada e suficientemente restrita (Azevedo & Azevedo, 2000) e ainda (ii) porque as alterações funcionais foram suficientemente impactantes, quer nos polícias da IC (alteração de horários e da dependência funcional), quer na qualidade do serviço prestado ao cidadão, porquanto até à implementação da Brigada de Serviço Permanente, não se garantiam polícias do SIC em permanência (regime 24/7).

1. Enquadramento teórico

Ao nível de topo (nível macro) da PSP, mormente da sua Direção Nacional, Guerreiro (2023), referindo-se à liderança, acrescenta que “este fenómeno começa a revelar importância primordial para a estrutura da decisão de topo da PSP, estando inserida no primeiro eixo estratégico da atual e da anterior estratégia (2020/2022 e 2023/2025)” (p. 19)⁹. *Contrario sensu*, e segundo o mesmo autor, nas Grandes Opções Estratégicas 2017/2020, não existia nenhuma referência à temática liderança. Também em relação ao percurso académico dos seus Oficiais de Polícia, a PSP decidiu introduzir esses conteúdos

⁹ Eixo estratégico 1 - Liderança, motivação e comunicação. <https://www.psp.pt/>

de liderança, considerando-a Almeida & Pinho (2020), uma das competências essenciais “devendo assumir relevância no seu percurso formativo” (p. 61).

Nos últimos anos, os polícias e a própria Instituição têm vivenciado mudanças relevantes e a diferentes níveis, nomeadamente no que toca à atribuição de novas competências¹⁰. No que se reporta à IC, Lourenço (2015) refere que “só em 1995, se quebra este paradigma da exclusividade da Polícia Judiciária na investigação criminal” (p. 13).

O Estatuto da PSP, no seu art.º 61.º (Hierarquia de comando), estabelece que os polícias estão sujeitos à hierarquia de comando, nos termos previstos na respetiva lei orgânica¹¹ e que aquela tem por objetivo estabelecer, em todas as circunstâncias de serviço, relações de autoridade e subordinação entre os polícias e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas na lei, sem prejuízo das relações que decorrem do exercício de cargos e funções policiais (n.º 2). Assim se depreende que um comandante pode ordenar, dirigir, coordenar e controlar as ações dos polícias pertencentes às unidades ou subunidades da sua responsabilidade hierárquica¹². O exercício da ação de comando apresenta-se como um processo formal, logo distinto da liderança, porque esta é mais abrangente e implica a influência interpessoal, no sentido de integrar os colaboradores nos processos decisórios, habilitando-os com a informação necessária por forma a que possam contribuir para a eficácia e sucesso da organização da qual fazem parte (Rego & Cunha, 2019). Os Comandantes podem não conseguir ser líderes e podem existir líderes que não sejam Comandantes. A PSP tem tido a capacidade de demonstrar, nos momentos-chave, a qualidade do seu serviço em grandes eventos internacionais, contribuindo para a imagem de Portugal como um destino seguro e que nos tem granjeado fortes elogios¹³, mas será que a nível interno tem conseguido desenvolver os mecanismos que nos permitam abandonar a mão de obra intensiva e agilizar processos?

Conscientes da importância da alteração do paradigma para práticas que impliquem o desenvolvimento da comunicação externa e interna, os dirigentes da PSP têm procurado alterar o *status quo* institucional, numa clara aproximação - nos domínios em que tal é

¹⁰ A mais impactante das quais, no domínio do controlo fronteiriço.

¹¹ Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto.

¹² A Norma de Execução Permanente (NEP) n.º AUOOS/DO/01/26, de 21 de outubro de 2016 densifica, para efeitos de enquadramento, os três níveis de comando existentes: Estratégico, Operacional e Tático.

¹³ São disso marcado exemplo a gestão da segurança e ordem pública em policiamentos de grande escala, aos eventos da Exposição Mundial de 1998, realizada em Lisboa (EXPO 98); Cimeira da NATO em 2010; a *Web Summit* 2016, em Lisboa e ainda, as diferentes visitas Papais - Papa Bento XVI em 2010, Papa Francisco em 2017 e, mais recentemente, a Jornada Mundial da Juventude (JMJ 2023).

possível, uma vez que nos mantemos uma instituição hierarquizada - aos modelos de gestão privada. Resulta assim, de forma integral, uma necessidade de compromissos entre classes profissionais, que incentivem à participação (de todos), nos diferentes processos, como forma de responsabilização transversal do efetivo policial. A sedimentação da unidade curricular (UC) de “Comando e Liderança” nos cursos ministrados na Escola Prática de Polícia (EPP) e no ISCPSI assume-se como uma necessidade premente. Conforme refere Lemos (2022), “O ISCPSI e a EPP, nos conteúdos programáticos ministrados aos polícias, também não têm, de acordo com a literatura disponível e acessível, conteúdos de liderança padronizados” (p. 2).

1.1 Distribuição do efetivo policial

A PSP tem a sua implementação territorial assente num modelo ultrapassado, o qual “deve a sua presença nos Distritos à figura dos Governadores Cívicos, que localmente combinaram esforços com as Câmaras Municipais, para tornar possível a contratação de pessoal, aquisição de equipamentos e cedência de instalações.” (Gonçalves, 2015, cit. in Dinis, 2022, p. 13). Assim, a sua distribuição territorial assenta em 20 Comandos, sendo que 16 são Distritais, 2 Metropolitanos e 2 Regionais¹⁴. O efetivo referente aos elementos com funções policiais cifrou-se, no ano de 2023, em 20235 polícias¹⁵, divididos pelas diferentes carreiras (Agentes, Chefes e Oficiais). Portugal ocupou no período compreendido entre 2020-22 o quarto lugar da EU com mais polícias por cada cem mil habitantes (446)¹⁶, apenas ultrapassado pelo Chipre, Grécia e Croácia, o que, por si só, em tese e numa análise mais simplista, poderá querer significar que existe um interesse em que Portugal se aproxime, paulatinamente, da média europeia (333). Em sentido oposto encontra-se o número de mulheres polícias em Portugal, o qual, segundo a mesma fonte, corresponde à média mais baixa da EU (9,1%), sendo que no caso da IC do CDAVR, é ainda menor, ou seja, de apenas 5,3% (Cf. Tabela 1).

¹⁴ Cf. Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho.

¹⁵ Balanço Social da PSP 2023.

¹⁶ Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>

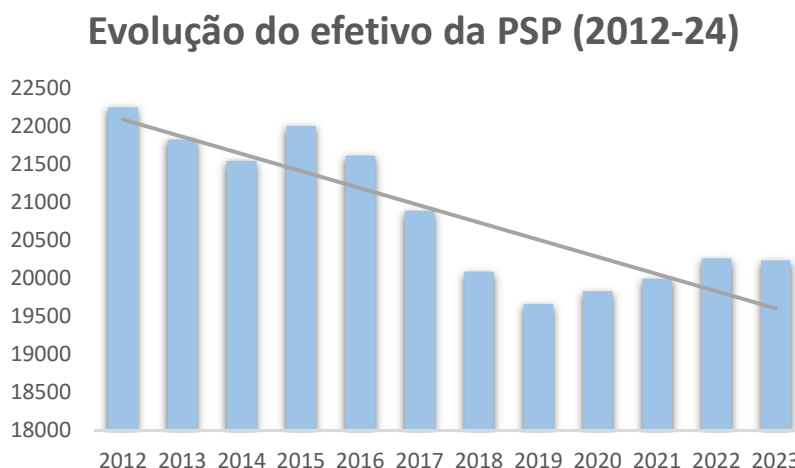


Figura 1: Efetivo da PSP (pessoal com funções policiais)

Fonte: Elaboração própria, de acordo com os dados do Balanço Social Consolidado da SGMAI | Balanços Sociais da PSP [2018-23]

Oriundos de diferentes localidades, contudo, com um pendor mais acentuado a norte do país, os candidatos a duas das três carreiras existentes na PSP, ou seja, o CFA e o CFOP¹⁷, “os novos polícias são colocados maioritariamente em Lisboa” (Fernandes, 2024, p. 2) no Comando Metropolitano de Lisboa, sentindo-se, muitas das vezes, deslocados, face aos seus locais de origem e, não menos despiciente, tendo de suportar na capital custos médios de bens e serviços, superiores ao do remanescente território nacional. Na verdade, adotando o modelo da Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) II¹⁸ (Gráfico 1) e congregando a área metropolitana de Lisboa (Grande Lisboa, Oeste e Vale do Tejo e Península de Setúbal), constata-se que mais de metade do efetivo com funções policiais, correspondente a 51,08%, estão colocados nessa área metropolitana (Fernandes, 2024).

Relativamente ao 17º Curso de Formação de Agentes (CFA), em 2022, Oliveira (2022) refere que “dos 931 alunos do curso, 26% são oriundos de municípios do norte, 19% de municípios do centro/interior e ainda 5% dos municípios do Algarve e Baixo Alentejo” (p. 15). Baixos índices de recrutamento e um aumento crescente da idade média dos seus efetivos - 52,14% encontram-se no escalão etário compreendido entre os 45 aos 59 anos de idade¹⁹ (Balanço Social da PSP, 2023) - constituem um forte impacto no quadro demográfico policial. Tais fatores fazem “encostar” à idade de passagem à pré-aposentação

¹⁷ O Curso de Formação de Chefes é frequentado para efeitos de progressão na carreira.

¹⁸ Ainda não implementado na PSP.

¹⁹ Balanço Social da PSP 2023.

um número cada vez maior de polícias (Cf. Apêndice 3)²⁰, sendo que a PSP vê diminuir a cada ano que passa, por força desse fator e conjugado com um número inferior de admissões, o número dos seus efetivos (Fernandes, 2024). Esta diminuição constitui um problema (sério) para a PSP, encontrando-se comprometidas as tarefas/atribuições às quais os polícias, diariamente, dão cumprimento. Embora tal se apresente como um enorme constrangimento ao normal funcionamento da instituição, na medida em que toda a estrutura tem sentido essa dificuldade, ou seja, “fazer mais, com menos”, também poderá ser uma oportunidade para que, internamente, se desenvolvam processos de otimização de recursos (Desordi & Bona, 2020), alicerçados em lideranças que promovam a eficiência dos processos produtivos, rentabilizando o efetivo, em claro benefício para o serviço.

O efetivo atual de Oficiais da PSP, corresponde a 3,84% do efetivo policial, segundo os dados do Balanço Social de 2023, com tendências, também ele (à semelhança do efetivo policial no seu todo), para diminuir nos próximos anos, por força do desfasamento existente entre o número de Oficiais que passam à pré-aposentação - nos quais ainda se incluem os Oficiais oriundos do já inexistente Curso de Promoção a Subcomissário - e os jovens Subcomissários que iniciam funções, (todos) saídos do ISCPI. O referido curso (de Promoção a Subcomissário) afirmava-se como essencial para a manutenção da estrutura intermédia de Comando, ao nível das agora designadas Esquadras Complexas, nomeadamente no que aos Comandantes de Esquadra diz respeito, e garantia a progressão dos polícias da carreira de Chefe (também ela importante), a qual deixou de se efetuar.

Acresce, conforme já referia Araújo (2018), “Um aumento substancial da idade média de Agentes e Chefes e, neste último caso, um número decrescente destes elementos, que terá implicações operacionais evidentes, para os quais deverá haver um plano estratégico de resposta” (p. 57).

²⁰ Entre 63, 4% (2022) a 68,3% (2020) correspondente aos quatro escalões etários identificados.

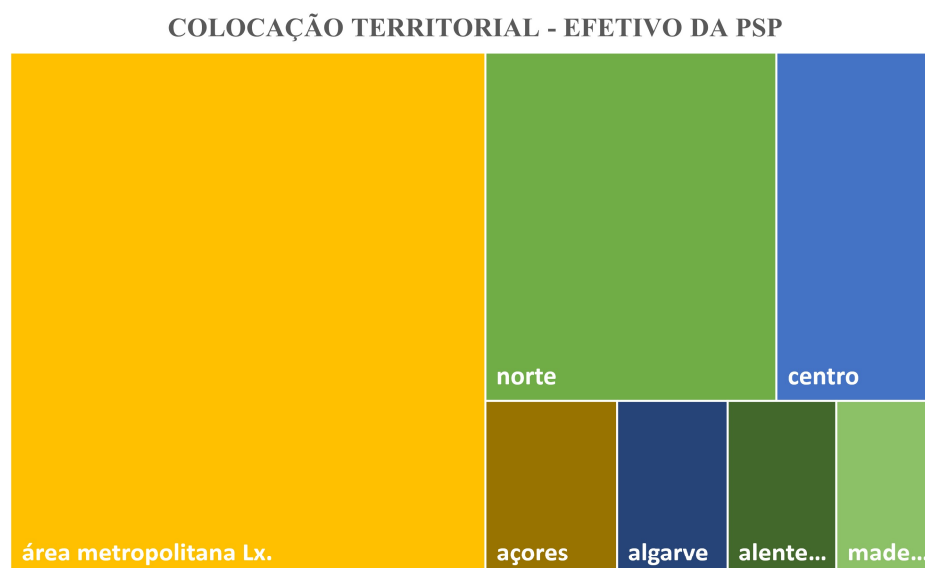


Figura 2: Colocação do efetivo policial considerando o modelo das NUTS II

Fonte: Elaboração própria, de acordo com os dados do Balanço Social PSP 2023

1.2 Elevada escassez de candidatos à PSP

Moura & Borges (2024) defendem que “Tendo em conta as competências de liderança que pretendemos, importa abordar o tema do recrutamento e seleção: saber como recrutar e quem recrutar.” (p. 384). A questão que se coloca no tocante ao recrutamento é a de saber se, no momento presente, a PSP consegue selecionar os candidatos com as competências desejadas para as diferentes carreiras?

A formação inicial na PSP é efetuada em dois estabelecimentos de ensino, “ancorados em antigos quadros de formação castrense” (Torres, 2022, p. 8), a EPP e o ISCPSI, tendo o primeiro a incumbência de formar os polícias das carreiras de Agentes e Chefes e o segundo os da carreira de Oficial.

Se ao nível do ISCPSI as dificuldades de recrutamento não se fazem (ainda) sentir, pese embora o número de candidatos dos últimos anos também tenha vindo paulatinamente a descer, na EPP, que ministra, entre outros, o curso de ingresso dos Agentes na Instituição, o CFA vem, segundo Antunes (2023) “sentindo grandes dificuldades no recrutamento e seleção de pessoas para ingressar na carreira de agente de polícia no que respeita ao número de candidatos, chegando ao ponto de não conseguir preencher a totalidade das vagas colocadas a concurso.” (p. 3). Efetivamente, em alguns dos últimos processos de recrutamento já concluídos para o CFA da PSP, o número de candidatos que ultrapassaram todas as provas de seleção, logo, considerados “aptos”, foi inferior ao

número de vagas postas a concurso²¹. Acresce que, já no decurso do CFA, se constata o abandono do curso devido a fatores internos e externos ao processo de seleção, como constata Oliveira (2022) *“la falta de interés del candidato, por falta de una sólida motivación inicial o porque há optado por outra profesión. Al celebrarse simultaneamente las oposiciones a la PSP y la GNR, muchos candidatos se retiran de la PSP para optar por la GNR, y lo contrario también es cierto.”* (p. 33).

Nos últimos anos, derivado à diminuição abrupta no número de candidatos à PSP, entendeu-se alterar o processo de recrutamento e, como forma de se tentar alterar o *status quo* vigente, introduziram-se algumas alterações no processo de seleção, as quais se entendia poderem constituir boas práticas, nomeadamente em 2019, (i) com a alteração do momento de prestação das provas físicas, no decurso do processo de seleção, provas estas que contribuíram para a maior percentagem de taxa de eliminação no decurso do processo seletivo (32,7%) no período compreendido entre 2011/2021 (Oliveira, 2022, p. 38) e ainda, (ii) o alargamento, pelo Governo, dos limites etários para efeitos de admissão ao CFA²², aumentando-se o intervalo etário de admissão, nomeadamente a idade mínima (18 anos) e máxima (30 anos), por oposição aos limites anteriores, dos 19 aos 27 anos.

Verifica-se, essencialmente, e em sentido mais abrangente, que a diminuição de candidatos se deve à ausência motivacional (Almeida, 2011), sendo que, especificamente, estão identificadas questões associadas à baixa remuneração, à colocação territorial no desempenho de funções e ao modelo de trabalho (Antunes, 2023). Com o advento da era digital, as instituições tendem a inovar no seu processo de recrutamento e utilizam, não raras vezes, o *employer branding* e o *e-recruitment* (Antunes, 2023, p. 3), sendo que a PSP, não obstante algumas alterações pontuais, anteriormente referidas, mantém o seu processo centralizado a nível nacional²³, demasiadamente burocratizado e temporalmente demorado (Oliveira 2022). Em 2010, entre o prazo final da candidatura e o dia da primeira prova, o candidato esperava 28 dias, sendo que, cerca de dez anos volvidos, em 2021, esse período aumentou para uns inexplicáveis 103 dias²⁴ (Oliveira, 2022, p. 34).

Se o número de candidatos à PSP tem vindo a diminuir (Oliveira, 2022; Antunes, 2023; Ferreira, 2023), a idade média dos polícias em efetividade de funções tem vindo a aumentar (*Cf.* Apêndice 3), existindo cada vez mais polícias que se aproximam do limite

²¹ <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/candidatos-a-psp-sao-cada-vez-menos-e-este-ano-concorrem-2-865/>

²² Através da Portaria n.º 143/2022 de 11 de maio.

²³ Os procedimentos concursais são desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos da PSP.

²⁴ Em 2020, o prazo (o mais longo do período em análise) foi de 297 dias.

de idade, previsto no Estatuto Profissional, para a passagem à pré-aposentação, posicionando-se no último escalão etário (55 aos 59 anos). Segundo dados do Balanço Social da PSP 2023, em 2018, 19,58% do efetivo posicionava-se no escalão etário dos 40 aos 44 anos, sendo que em 2023, reduziu para os 11,57%. Em sentido contrário, em 2018 encontravam-se no último escalão 12,41% dos polícias sendo que em 2023 essa percentagem aumentou para 17,08%, o que significa que as admissões caminham diametralmente opostas com as passagens à pré-aposentação de um número cada vez mais elevado de polícias e que conduzirá, inevitavelmente, nos próximos anos (Cf. Figura 1), a uma redução acentuada no efetivo policial.

Verifica-se pela necessidade de se introduzirem nos processos de seleção e recrutamento, conforme referem Rego, Cunha & Gomes (2017) “critérios de ética, de dignidade e de desenvolvimento de longo prazo” (p. 152).

1.3 O *turnover*

As competências adquiridas, essencialmente no âmbito dos cursos de formação inicial e a posterior especialização (em muitos casos) dos profissionais da PSP²⁵, capacitam os seus profissionais para o desempenho de variadas funções no domínio da segurança interna. O *turnover* voluntário dos colaboradores qualificados dos serviços e forças de segurança onde desempenham funções (e onde muitas vezes obtiveram a sua formação), como é o caso dos profissionais da PSP, tem sido, segundo Pereira (2023), um dos “calcanhares de Aquiles” da instituição (p. 6). O Estado Português tem sido incapaz de reter talentos, nomeadamente os mais qualificados, sendo já por demais conhecidos o exemplo dos profissionais da área da saúde, parte dos quais e após a conclusão dos respetivos cursos, saem do país. De acordo com os dados do Balanço Social | 2023, 473 polícias das diferentes carreiras saíram da PSP durante o ano de 2023. Os baixos salários, a falta de condições e a progressão na carreira justificam a maioria das saídas²⁶. No caso dos quadros superiores da PSP, “ter Oficiais descontentes, pode significar o princípio de um processo com efeitos catastróficos para a instituição” (Poiates, 2005, cit. in Pereira, 2023, p. 15). Para piorar a situação dos profissionais que abandonam a instituição, verifica-se

²⁵ É de realçar que se comemora no presente ano o nascimento das Ciências Policiais em Portugal, com a criação da então Escola Superior de Polícia, um marco indelével na profissionalização dos quadros superiores da PSP.

²⁶ <https://www.jn.pt/1958346570/salarios-baixos-e-desmotivacao-forcam-centenas-de-policias-a-sair-da-gnr-e-da-psp/>

inclusivamente, a desistência logo no procedimento concursal (Almeida, 2011) e, mais adiante, no decurso do CFA, dos jovens alistados na Escola Prática de Polícia, conforme conclui Oliveira (2022 p. 34,35), dando conta que as principais razões se devem à (i) *“falta de una sólida motivación inicial o porque há optado por outra profesión”* (ii) *“muchos candidatos se retiran de la PSP para optar por la GNR, y lo contrario”* (iii) *“todas las pruebas se celebren en la ciudad de Torres Novas”*²⁷ e ainda (iv) *“el tiempo de espera entre la solicitud y la primera prueba influye en el nivel de abandonos”*. No período compreendido entre 2010 e 2021, as provas de aptidão física (as primeiras) são as que obtêm maior taxa de reprovação (21,4%) e a entrevista (a última) a que obtém uma menor percentagem de reprovações (00,4%) (Oliveira, 2022).

Os desafios resultantes do *turnover* de polícias (e alunos) são múltiplos e interligados. Não procurar compreendê-los e, rapidamente, promover a inversão desse efeito, pode “ser visto como um fenómeno tóxico uma vez que contamina o clima organizacional e, conseqüentemente, a satisfação laboral” (Pereira, 2023).

1.4 O processo de mobilidade interna

A mobilidade interna na PSP rege-se por princípios plasmados no Estatuto Profissional, através de instrumentos específicos que compreendem a colocação por oferecimento (aqueles que geram o maior número de movimentos), por promoção, por convite, conveniência de serviço ou a título excecional (Ferreira, 2023; Fernandes, 2024). Segundo Oliveira (2023), referindo-se à caracterização sociodemográfica dos candidatos ao 17.º CFA *“El 34% vive en municipios del área metropolitana de Lisboa; el 26% vive en municipios del norte del país, alrededor del 19% en municipios del centro/interior, el 5% en municipios del sur del territorio (Algarve y Bajo Alentejo, mientras que alrededor del 16% procede de los Azores y Madeira.”* (p. 15). Ou seja, os alunos, futuros polícias, na sua maioria oriundos e residentes em localidades às quais não irão regressar, ficam logo à partida apreensivos, sendo essa natural apreensão agravada pelo elevado custo de vida na cidade de Lisboa²⁸. Na verdade, a satisfação profissional, anteriormente alicerçada nos aumentos salariais e progressão na carreira, vê agora outras variáveis acrescentadas e às

²⁷ Tem-se verificado por um esforço da EPP/PSP, nos últimos procedimentos concursais, no sentido da descentralização das provas iniciais logo, em local mais próximo da área de residência dos candidatos; no entanto, sempre acabam por ter de se deslocar à EPP, em Torres Novas.

²⁸ Conforme já identificado (Gráfico 1), 51,1% do efetivo da PSP está colocado na área metropolitana de Lisboa, a qual, de acordo com o modelo das NUTS II, compreende os Distritos de Lisboa, Santarém e Setúbal.

quais a instituição deverá prestar a devida e necessária atenção - o “equilíbrio entre a vida profissional e familiar” é uma delas (Pereira, 2023, p.10).

No seu trabalho referente à (in)sustentabilidade do sistema de mobilidade interna, Ferreira (2023) vê confirmadas as cinco hipóteses que formula²⁹, concluindo que a “redução do número de pedidos de transferência não implica a diminuição do tempo de espera médio global, observando-se inclusivamente pelo seu aumento; a existência de comandos de polícia com tempos de espera a rondar a casa dos vinte anos desde o ano de referência” (p. 57).

O Despacho n.º 12/GDN/2011 complementa as disposições estabelecidas no Decreto-Lei n.º 243/2015, especificando os procedimentos pelos quais cada um desses instrumentos se rege. A utilização desses instrumentos foi devidamente aprovada pela Direção Nacional da PSP. Com base no instrumento de mobilidade interna, anteriormente identificado, Ribeiro (2015) conclui que o mesmo “não será o ideal para gerir os pedidos de colocação por oferecimento, havendo atualmente um agravamento das listagens em termos de número de pedidos e tempo de espera.” (p. 66). Acresce que foi introduzido no Despacho 12/GDN/2011³⁰, adicionalmente ao “Comando de preferência”, a figura do “Comando alternativo”, o que, segundo Ferreira (2023), “poderá ser eventualmente contraproducente, visto que é mais uma razão para agravamento do tempo das listas de espera.” (p. 16).

No seu estudo dedicado a impacto do recrutamento por NUTS, tendo em vista a alteração do paradigma atual Fernandes (2024) conclui que “algumas das soluções poderão passar por um regime misto, em que cada curso tenha um certo número de vagas para ir diretamente para a NUTS que o polícia escolhe, ao passo que outras tantas serão para os polícias que já se encontram inseridos nessas listas de transferências” (p. 72). Por outro lado, a opção de criar ou fortalecer um nível policial regional aproximando-nos das estruturas já existentes (e consolidadas), das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regionais (Dinis, 2021), num esforço proactivo com esse importante *stakeholder*, constituiria também ela - a par da colocação direta (de parte) dos polícias - uma forma de contrariar a escassez de polícias nos diferentes Comandos Distritais.

²⁹ A hipótese 5 é apenas confirmada parcialmente.

³⁰ Cf. n.º 3, 4 e 5, do art.º 4.º do Despacho 12/GDN/2011

1.5 Papel da liderança

Não foi ainda possível encontrar uma definição consensual para a liderança, sendo que Cunha et al. (2020) consideram que existe “uma prolixidade de concepções, frequentemente contraditórias” (p. 261).

Os jovens cadetes, futuros Oficiais, do ISCPSP³¹ são, desde cedo e durante a sua frequência no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), chamados a treinar as suas competências de direção, comando e liderança de equipas, em regra, na simulação da qualidade de Comandantes de Esquadra, testando as suas competências de interação cooperativa (Almeida & Pinho, 2020; Moura & Borges, 2024; Yukl & Gardner III, 2020). Assim, torna-se necessário que desenvolvam, simultaneamente, competências associadas às tarefas e atribuições genéricas da PSP e, bem assim, à (boa) gestão dos sempre escassos recursos humanos e consequente relacionamento interpessoal.

As diferentes teorias de liderança (Cf. Figura 3) estão muito focadas no líder, no entanto, os líderes tradicionais perdem espaço para outros influenciadores³², que se podem transformar em líderes. Assim, o nosso foco centrar-se-á nas competências de liderança. Na verdade e segundo Rego & Cunha (2019) “As competências de liderança pessoal representam a parte menos explorada, pelos estudiosos e pelos práticos, dos requisitos de uma boa liderança” (p.181).

Os líderes transformacionais devem procurar, segundo Walsh & Vito (2019) “*develop a proactive strategic vision of their department’s operational performance*” (p. 66). Conforme refere Pinheiro (2023), “os estilos de liderança são a chave para orientar e conduzir os seguidores na direção certa, alcançar os objetivos organizacionais e promover o bem-estar e a boa vontade das organizações” (p. 14).

³¹ Futuros Oficiais da PSP e das polícias dos PALOP.

³² Essencialmente por força dos meios audiovisuais.



Figura 3: Teorias clássicas da liderança

Fonte: Elaboração própria

No contexto organizacional, Rego & Cunha (2007) posicionam a liderança como o núcleo dos processos de mudança organizacional, defendendo que os líderes podem ter um impacto significativo nos resultados organizacionais, especialmente na gestão de mudanças. Moura & Borges (2024) identificam 4 níveis de liderança policial: 1.º liderança estratégica; 2.º liderança operacional (2 níveis) e por último, a liderança tática.

Os objetivos são alcançados através da execução de tarefas e das relações humanas estabelecidas relevando a forma como o líder exerce a sua influência, promovendo a (voluntária) interação dos colaboradores, empoderando-os no processo de tomada de decisão num processo de gestão participada (Rego, Cunha & Gomes, 2017). Segundo Walsh & Vito (2019) “*Leadership is most effective when it is aware of the need and expectations of subordinates*” (p. 61). Em instituições fortemente hierarquizadas, como a PSP, o líder - uma figura sempre presente aos olhos dos polícias -, deve estar ciente de que a forma como desenvolve a sua liderança, mais do que ser crucial para a sua aceitação, será determinante para os resultados da Instituição. Tal assunção da importância da liderança releva porque, conforme referem Rego & Cunha (2019), “Quando o ambiente organizacional é muito constrangido (por escassez de recursos, ou por razões económicas, sociais ou legais), o impacto dos líderes é também menor.” (p. 27).

Considerando que as pessoas tendem a evoluir com o tempo, o líder deve saber acompanhá-los. Deve procurar identificar nas pessoas que lidera, recruta ou seleciona (sempre que o puder fazer), aquelas que possuem o potencial de evolução mais adequado

ao previsto para a organização, sendo que no caso da PSP, segundo Moura & Borges (2024) “há uma grande disparidade conceptual e de perspetivas vivenciadas de liderança” (p. 378).

O sistema de recompensas tradicional, muito característico da PSP, integra-se na liderança transacional no sentido em que estas são atribuídas aos seguidores em troca da sua obediência (Cunha et. al, 2020). Segundo Yukl & Gardner III (2020) “*the leader provides rewards to followers who comply with the leader’s requests*” (p. 235). As recompensas no modelo hierarquizado da PSP relevam para efeitos de progressão vertical na carreira, porquanto nos porcedimentos concursais é utilizado o método de avaliação curricular³³.

1.6 Formulação das questões de investigação e hipóteses

Após a identificação da questão central da pesquisa, considerou-se pertinente a formulação das seguintes questões de investigação, decorrentes da estatística descritiva, centrada na amostra, e da hipótese, decorrente da estatística inferencial, através de testes de hipóteses (*qui-quadrado* e teste *t*) (Marôco, 2021):

Q1: As alterações funcionais implementadas no SIC/CDAVR foram do conhecimento antecipado dos polícias e, em caso afirmativo, tiveram os mesmos oportunidade de contribuir no processo?

Q2: Em que medida é que as alterações contribuíram para a melhoria dos serviços de IC no CDAVR?

Q3: Qual o grau de satisfação dos polícias da IC, em relação ao seu Chefe?

H1: Os polícias com maior antiguidade no SIC, são mais avessos a processos de mudança, do que os demais.

H2: Os polícias com menor antiguidade são mais propensos à necessidade de alterações futuras.

2. Metodologia

Efetuuou-se a revisão da literatura, a pesquisa bibliográfica de trabalhos científicos produzidos (nomeadamente os do ISCPsi) e a análise de estudos sobre o tema, bem como

³³ Nos termos da Portaria n.º 330-A/2016, de 20 de dezembro.

dos diplomas legais que balizam a atuação e estrutura da PSP, como forma de “conhecer o estado da arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013). Nos próximos capítulos desenvolveremos o estudo quantitativo, tendo-se recorrido à aplicação de um questionário aos elementos do SIC/CDAVR, como forma de cumprir os objetivos e testar as hipóteses idealizadas.

Para a aplicação do questionário recorreu-se à aplicação web do *Microsoft Forms*, tendo sido efetuado um pré-teste, considerando que o mesmo representa “uma componente crucial na concepção do questionário” (Larossi, 2011, p. 36) aplicado aos quatro elementos do universo em estudo, que desempenham funções no Núcleo de Investigação Criminal, como forma de se obter um primeiro *feedback* ao documento, tendo-se produzido pequenas correções, eminentemente direcionadas para a estruturação das 15 questões formuladas.

Após a remessa do *link* do questionário para os correios eletrónicos institucionais dos elementos policiais, as respostas foram objeto de tratamento através do *software SPSS Statistics versão 28* e *Microsoft Excel* e recorrendo à codificação dos dados, ou seja, atribuindo um nome a cada variável do questionário que corresponda a cada campo do conjunto de dados (Larossi, 2011 & Marôco, 2021).

Na estatística inferencial usou-se uma significância α de 0.05 (implicando um nível de confiança de 95%), tendo a hipótese nula dos testes sido rejeitada sempre que o valor-*p* associado fosse inferior a α . Os testes estatísticos utilizados para examinar a relação entre duas (ou mais) variáveis categóricas foram o χ^2 (qui-quadrado), que pretende aferir se duas variáveis qualitativas são independentes ou estão relacionadas, sendo aplicado sobre tabelas de frequências cruzadas ou *crosstabs* e o teste *t* de amostras independentes, com vista a comparar as médias entre dois grupos.

2.1 Procedimentos aplicados

A aplicação do instrumento de recolha de dados foi submetida à consideração da Direção do ISCPSI e, posteriormente, à Direção Nacional da PSP (*Cf.* Apêndice 1), sendo que, o questionário (*Cf.* Apêndice 2) foi enviado a todos os elementos do SIC, no período compreendido entre 12 de julho e 8 de agosto, como forma de permitir o tratamento dos dados e onde se referiu, *hab initio*, (i) o carácter anónimo, (ii) a confidencialidade dos dados, sendo os mesmos tratados apenas para efeitos do presente estudo, e ainda (iii) o seu célere preenchimento.

2.2 Definição da amostra

Segundo Larossi (2011) “os preparativos para planejar a amostra devem começar o mais cedo possível” (p. 47). No ano de 2020 a cadeia de Comando do CDAVR constatou a existência de vários constrangimentos na estrutura de IC, nomeadamente a escassez de recursos humanos, meios informáticos e tecnológicos anacrónicos e ainda a sobrecarga de serviço, nomeadamente no que às chamadas “diligências avulsas” (solicitadas pelo Ministério Público e outras instituições) concerne. Ademais, não era já possível afetar esses polícias a determinados turnos de serviço - essencialmente à noite e fins de semana (regime de 24/7). No CDAVR da PSP, existe um SIC, cujos elementos estão distribuídos fisicamente por cinco diferentes serviços/subunidades, sob a coordenação de um Núcleo de Investigação Criminal. Assim, considerando que o modelo orgânico não estava capaz de responder aos desafios que os fenómenos criminais, à data, geraram, foram paulatinamente produzidas alterações, com o fim último de otimizar os recursos humanos disponíveis, traduzidas, sumariamente, na centralização/concentração de efetivos afetos à Secção de Polícia Técnica, criação de uma Brigada de Serviço Permanente com capacidade de resposta para 24/7 e, ainda, a colocação sob a coordenação técnica e operacional das Brigadas de Investigação Criminal, existentes nas Esquadras Destacadas (Ovar, Santa Maria da Feira e São João da Madeira), na dependência do Comandante da Esquadra de Investigação Criminal da Divisão Policial de Espinho.

De acordo com o Despacho 22/GDN/2012, de 15 de junho, nos Comandos Distritais, a bolsa de polícias formados com o curso de IC e/ou com curso específico IC, pode ascender a uma percentagem máxima de 15% do efetivo do Comando (*Cf.* Anexo 1) registados na plataforma tecnológica de apoio à GRH utilizada na PSP (vulgo GIRE-PSP). O SIC/CDAVR é constituído por 74 elementos com funções policiais, que constituíram a amostra inicial do nosso estudo. Foram recebidas no período anteriormente identificado, 56 respostas (amostra efetiva), todas elas consideradas válidas, o que corresponde a uma taxa de respostas de 75,6%.

2.3 Aplicação do questionário

O questionário apresenta-se subdividido em duas partes. A primeira, de quatro variáveis, diz respeito aos dados sociodemográficos da amostra (género, grupo etário, habilitações académicas e período de permanência no SIC/CDAVR (*cf.* Apêndice 2) e

destina-se a identificar as características da população estudada. A composição sociodemográfica da amostra permite acima de tudo, avaliar a representatividade dos inquiridos em relação à população em geral e a partir daí identificar padrões ou tendências dentro da população estudada. As questões remanescentes (11) dizem respeito ao objeto do estudo e visam testar as questões de investigação e da hipótese formuladas, explorar outros *insights*, ou seja, no fundo, compreender as atitudes e comportamentos da população estudada.

Recorreu-se à Escala de *Likert* por “fornecer uma conveniente maneira de medir construtos não observáveis” (Ferreira, 2023, p. 37), a qual se traduz numa série de afirmações relacionadas com o tópico de interesse, às quais se indica o grau de discordância ou concordância e ainda às perguntas de escolha múltipla, onde é selecionada uma resposta entre um conjunto predefinido de opções.

Para efeitos do estudo de caso, optámos pela escolha do método quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário aos 74 elementos que fazem parte atualmente do SIC/CDAVR, como forma de aumentar a “cobertura da população a ser inquirida” (Azevedo & Azevedo, 2000, p. 30). Segundo Santos e Henriques (2021) “O recurso ao inquérito permite ao investigador a identificação de determinadas características ou factos de uma população visando verificar determinada hipótese” (p. 13). Pretende-se perceber, de forma genérica e num primeiro momento, os elementos sociodemográficos dos elementos do SIC/CDAVR (género, grupo etário, habilitações académicas e tempo de serviço na IC) e de forma mais específica para o estudo em apreço, as questões que se reportam diretamente às mudanças funcionais operadas no serviço, sabendo de antemão que as mesmas resultaram de uma decisão estratégica/ação de liderança.

Desta forma assume-se como fator preponderante de análise académica com rigor científico, perceber se as mudanças/alterações internas ao SIC permitem, em certa medida, mitigar os efeitos da diminuição do efetivo, dando por adquirido a inviabilidade do recurso a alguns outros mecanismos, esses sim, de ganho objetivo (redução das subunidades e aumentos remuneratórios).

O SIC do CDAVR, debatendo-se com constrangimentos funcionais de várias ordens (já identificadas anteriormente), foi objeto de uma reestruturação (concentração da Secção de Polícia Técnica (SPT) na sede do Comando, criação da Brigada de Serviço Permanente (BSP) em regime 24/7 e ainda a alteração na coordenação técnica e operacional das Brigadas de Investigação Criminal, existentes nas Esquadras Destacadas).

A recolha de dados quantitativos permite a mensuração precisa de variáveis, o que se torna crucial quando se pretendem dados objetivos e quantificáveis. Ademais, a natureza estruturada desses dados reduz o risco de interpretação subjetiva permitindo a recolha de um grande número de participações em curtos períodos (Sarmiento, 2013).

3. Apresentação de resultados

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, partindo do geral para o particular, ou seja, dos dados sociodemográficos da amostra (questões 1 a 4) e as remanescentes 1º questões, direcionados ao objeto de estudo, ou seja, as alterações funcionais introduzidas no SIC/CDAVR.

3.1 Quadro resumo

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos inquiridos (Questões 1 a 4)

		Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Feminino	3	5,4%
	Masculino	53	94,6%
Grupo etário	30 aos 40 anos de idade	2	3,6%
	41 aos 50 anos de idade	16	28,6%
	51 aos 60 anos de idade	38	67,9%
	mais de 60 anos de idade	0	0,0%
Habilitações académicas	2.º Ciclo (6 anos de escolaridade)	0	0,0%
	3.º Ciclo (9.º ano)	6	10,7%
	Ensino Secundário (12.º ano)	44	78,6%
	Licenciatura	4	7,1%
	Outra	2	3,6%
Há quanto tempo pertence ao SIC do CDAVR?	Menos de 5 anos	13	23,2%
	Entre 5 e 10 anos	3	5,4%
	Há mais de 10 anos	4	7,1%
	Há mais de 15 anos	10	17,9%
	Há mais de 20 anos	26	46,4%

Tabela 2 - Questão 5

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
Tendo em conta que a concentração da	1	3	5,4	5,4
SPT ocorreu em janeiro de 2022 e o	2	7	12,5	17,9
primeiro mês de serviço da BSP, ocorreu	3	24	42,9	60,7
no mês seguinte, indique com que grau de	4	12	21,4	82,1
antecipação, relativa ao seu conhecimento	5	10	17,9	100,0
das alterações funcionais promovidas,	Total	56	100,0	
sendo que "1" representa ausência de conhecimento antecipado e "5" o conhecimento atempado.				

Tabela 3 - Questão 6

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
De que forma considera que o Comando implementou as alterações ao SIC do CDAVR?	As alterações foram efetuadas de forma autocrática	17	30,4	30,4
	Apenas parte dos colaboradores foram envolvidos	34	60,7	91,1
	Todos os colaboradores foram envolvidos no processo de tomada de decisão	4	7,1	98,2
	Foi atribuída liberdade para se trabalhar de forma independente	1	1,8	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 4 - Questões 5 e 6 [*Crosstabulation*]

		antecipação		Total
		Não	Sim	
De que forma considera que o Comando implementou as alterações ao SIC do CDAVR?	As alterações foram efetuadas de forma autocrática	4 40,00%	13 28,30%	17 30,40%
	Apenas parte dos colaboradores foram envolvidos	6 60,00%	28 60,90%	34 60,70%
	Todos os colaboradores foram envolvidos no processo de tomada de decisão	0 0,00%	4 8,70%	4 7,10%
	Foi atribuída liberdade para se trabalhar de forma independente	0 0,00%	1 2,20%	1 1,80%
	Total	10 100,00%	46 100,00%	56 100,00%

Tabela 5 - Questões 5 e 6 [*Chi-Square Tests*]

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,461	3	0,691
N of Valid Cases	56		

Tabela 6 - Questão 7

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
Como classifica o desempenho do SIC do CDAVR?	Mau	3	5,4	5,4
	Razoável	22	39,3	44,6
	Bom	27	48,2	92,9
	Muito Bom	4	7,1	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 7 - Questão 8

		Frequência absoluta	Porcentagem	Frequência relativa
Em que medida as alterações funcionais implementadas, contribuíram para a melhoria/desempenho dos serviços policiais do SIC CDAVR?	De forma muito negativa	1	1,8	1,8
	Negativa	16	28,6	30,4
	Foi indiferente	11	19,6	50,0
	Contribuíram positivamente	27	48,2	98,2
	Contribuíram muito positivamente	1	1,8	100,0
Total		56	100,0	

Tabela 8 - Questão 9

		Frequência absoluta	Porcentagem	Frequência relativa
Considera que, em algum momento deste processo, lhe deram oportunidade de contribuir para a tomada de decisão final?	Desconhecia	4	7,1	7,1
	Em nenhum momento	39	69,6	76,8
	Fui auscultado a espaços	11	19,6	96,4
	Fiz parte integrante do processo	2	3,6	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 9 - Questão 10

		Frequência absoluta	Porcentagem	Frequência relativa
Como considera a acessibilidade do seu Chefe para ouvir as suas preocupações e ideias, sendo que "1" significa nada acessível e "5" bastante acessível?	2	1	1,8	1,8
	3	8	14,3	16,1
	4	16	28,6	44,6
	5	31	55,4	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 10 - Questão 11

		Frequência absoluta	Porcentagem	Frequência relativa
Em que medida o fator comando/liderança, contribui para um bom ambiente de trabalho?	Às vezes	6	10,7	10,7
	Frequentemente	16	28,6	39,3
	Sempre	34	60,7	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 11 - Questão 12

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
Como classifica o seu Chefe no que toca à eficácia na resolução de conflitos entre colaboradores?	É muito ineficaz	1	1,8	1,8
	Ineficaz	2	3,6	5,4
	É imparcial	5	8,9	14,3
	Eficaz	34	60,7	75,0
	É muito eficaz	14	25,0	100,0
Total		56	100,0	

Tabela 12 - Questão 13

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
Em que medida o seu Chefe contribui para um bom ambiente de trabalho?	É-lhe indiferente	1	1,8	1,8
	Contribui de forma positiva	33	58,9	60,7
	Promove e incentiva o bom ambiente de trabalho	22	39,3	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 13 - Questão 14

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência relativa
Considerando a dinâmica atual do SIC CDAVR e as mudanças efetuadas, identifique o grau de alterações, que possam vir a ser desenvolvidas, num futuro próximo, sendo que "1" corresponde à inexistência de necessidades e "5" à premência das mesmas.	2	3	5,4	5,4
	3	19	33,9	39,3
	4	23	41,1	80,4
	5	11	19,6	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 14 - Questão 15

		Frequência absoluta	Percentagem	Frequência realativa
Como classificaria o impacto da escassez de efetivo no SIC CDAVR na seu desempenho como elemento policial, sendo que "1" corresponde a nada afetado e "5" a extremamente afetado.	2	5	8,9	8,9
	3	10	17,9	26,8
	4	20	35,7	62,5
	5	21	37,5	100,0
	Total	56	100,0	

Tabela 15 - Questão 15 [*T-test*]

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference			Lower	Upper
	Equal variances assumed	0,046	0,831	-1,269	54	0,105	0,210	-0,326	0,257	-0,840	0,189		
	Equal variances not assumed			-1,273	53,354	0,104	0,209	-0,326	0,256	-0,839	0,188		

Tabela 16 - Questão 15 | Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference			Lower	Upper
	Equal variances assumed	1,390	0,244	0,159	54	0,437	0,874	0,036	0,226	-0,418	0,489		
	Equal variances not assumed			0,157	49,161	0,438	0,876	0,036	0,229	-0,424	0,496		

3.2 Discussão dos resultados

No que toca aos dados sociodemográficos correspondentes à caracterização da amostra, relevam as seguintes considerações: (a) reduzida presença do género feminino no SIC (5,4%) na já de si desequilibrada distribuição de trabalhadores na PSP (10,92% do total do efetivo da PSP) segundo dados do Balanço Social da PSP de 2023 (p. 57); (b) 96,5% dos polícias tem entre 41 e 60 anos de idade (sobre o total da amostra), e 67,9% tem entre 51 e 60 anos de idade, período em que ocorre a passagem, por limite de idade, à pré-aposentação (*cf.* alínea b) do art.º 115.º do Estatuto Profissional da PSP; (c) o nível habilitacional que se evidencia com maior representatividade nos elementos de IC é o correspondente ao do ensino secundário, abrangendo 78,6% da amostra, seguido pelo 3.º ciclo (10,7%) (d) 64,3% prestam serviço há mais de 15 anos no SIC e 46,4% sobre o total há mais de 20 anos;

Relembrando a 1.ª Questão (Q1) formulada “As alterações no SIC/CDAVR foram do conhecimento antecipado dos elementos da IC do CDAVR e, em caso afirmativo, tiveram a mesma oportunidade de contribuir no processo?”, torna-se necessário analisar cumulativamente as respostas às questões 5 e 6 e (*Cf.* Apêndice 2) e analisar as tabelas 2, 3 e 4 [*crosstabulation*]. Os elementos do SIC/AVR responderam na sua grande maioria (94,6%) que tiveram conhecimento das alterações funcionais promovidas, embora que não se tenha aferido do “grau de antecipação”, ou seja, qual o período temporal em relação ao início do mês em que as alterações funcionais tiveram lugar (uma semana, um mês, meio ano !?), sendo que apenas os remanescentes 5,4% responderam que efetivamente desconheciam. Em relação à forma como o Comando implementou as alterações, o resultado mais expressivo de 60,7%, indica que “apenas parte dos colaboradores foram envolvidos no processo de tomada de decisão”, logo seguido de 30,4% dos colaboradores que refere que “as alterações foram promovidas de forma autocrática”. Da análise da tabela cruzada entre ambas a perguntas pode verificar-se que não existe associação estatística (dado que $p = 0.691$) entre ambas as variáveis, ou seja, independentemente de tudo o resto, quem decidiu teve o cuidado de informar.

Em relação à segunda questão (Q2) “Em que medida é que as alterações contribuíram para a melhoria dos serviços de IC no CDAVR?” 48,2% do total da amostra respondeu que “contribuíram positivamente”, sendo de realçar nos resultados da questão que 30,4% (percentagem acumulada) referiram que as alterações contribuíram “negativamente/muito, negativamente”.

A terceira questão (Q3) “Qual o grau de satisfação dos elementos da IC, em relação ao seu Chefe?”, reporta-se às questões 12 e 13 do questionário (Cf. Apêndice 2). Nestas duas questões de estatística descritiva optou-se por não fazer referência quer à escassez de efetivos, quer às alterações funcionais promovidas. Verificou-se que 60,7% do total da amostra consideram o seu Chefe “eficaz”, no que toca à resolução de conflitos, e 58,9% consideram que os seus Chefes “contribuem de forma positiva” para a um bom ambiente de trabalho. A quase totalidade dos remanescentes (58,9%) considera que o seu Chefe “Promove e incentiva o bom ambiente de trabalho”.

A hipótese (H1) “Os polícias com maior antiguidade no SIC, são mais avessos a processos de mudança, do que os demais”. Realça-se o facto de as perceções não diferirem entre profissionais pertencentes ao grupo com maior antiguidade policial (polícias com 20 ou mais anos de serviço) dos demais, ou seja, os que tem menor antiguidade (polícias que tem até 20 anos de serviço). O valor médio nos inquiridos com 20 anos ou mais de serviço ($n = 26$) é de 3.87 pontos, e de 4.19 pontos nos elementos com menos de 20 anos de serviço ($n = 30$). A diferença entre médias (0.326) não é estatisticamente significativa ($p = 0.210$) para um grau de confiança de 95% (Tabela 14).

A hipótese (H2) Os polícias com menor antiguidade são mais propensos à necessidade de alterações futuras”. Também nesta questão não se pode inferir que os profissionais com menor antiguidade policial considerem que existe maior necessidade de alterações no futuro, por oposição aos remanescentes. O valor médio dos inquiridos com 20 ou mais anos de serviço ($n = 26$) é de 3.77 pontos, e de 3.73 pontos nos elementos com menos anos de serviço ($n = 30$). A diferença entre médias (0.036) não é estatisticamente significativa ($p = 0.874$) para um grau de confiança de 95% (Tabela 15).

Conclusões

Portugal, um país empobrecido e a divergir da Europa ocidental (Palma, 2024), deve promover as reformas nos organismos e instituições públicas, com o necessário rejuvenescimento de recursos humanos, que lhes permitam eliminar o excessivo peso de pessoal nos serviços. Ainda que sem autonomia financeira (altamente limitativa), a PSP deverá ser capaz de desencadear as alterações nos processos produtivos internos dos seus serviços que permitam a (boa) GRH recorrendo (preferencialmente) aos facilitadores externos, de acompanhamento e de apoio à estrutura policial, na modalidade “*on the job*”.

Considerou-se esmiuçar uma das ações de comando/liderança desencadeada ao nível máximo (de topo) no Comando Distrital de Aveiro, consubstanciada na decisão de promover alterações relevantes na estrutura de IC, com base nos constrangimentos identificados no sistema, as quais se traduziram numa disrupção em relação à GRH, nomeadamente no enquadramento orgânico, hierárquico e operacional. O presente estudo, embora que limitado à representatividade da população (15% do efetivo do CDAVR), permite aferir, objetivamente, a forma como os polícias do SIC/CDAVR percecionaram a introdução de mudanças no seu serviço. A grande maioria dos elementos teve conhecimento das alterações funcionais, mas 60,7% consideram que apenas parte deles foram envolvidos no processo. De igual modo, o estudo permitiu concluir que, contrariamente ao que seria (tradicionalmente) expectável - os polícias com maior antiguidade na IC serem mais avessos a processos de mudanças no serviço - tal não se verificou, ou seja, não existiram evidências.

Concluimos pela generosidade das decisões as quais tiveram como fim último a melhoria dos processos produtivos na estrutura de IC da PSP de Aveiro, ou seja, na GRH, e consequente otimização de recursos o que se traduz, simultaneamente num desafio e numa oportunidade, para a instituição. Pese embora os polícias não tenham sido envolvidos no processo, consideraram na sua maioria, que as alterações implementadas contribuíram positivamente para a melhoria/desempenho dos serviços do SIC. Para este efeito pode ter pesado o facto da maior parte dos polícias ter tido conhecimento antecipado das alterações funcionais promovidas, para além de serem profundos conhecedores da realidade da IC no Comando. No entanto, sempre será expectável (e desejável) que se obtenha a participação dos polícias, como forma de os empoderar no processo decisório e assim conseguir que se sintam valorizados, capacitados e motivados a contribuir ativamente no sucesso da PSP.

Esta instituição centenária vê-se na necessidade de ser capaz de fazer mais, com menos, pelo que a resposta à pergunta de investigação inicial é claramente afirmativa, ou seja, tendo em conta a (continuada) redução do efetivo, a estratégia de liderança será determinante, no sentido de se otimizarem os processos produtivos e de GHR, abandonando-se a mão de obra intensiva e, sempre que possível, recorrendo-se ao *outsourcing* como forma de externalizar tarefas que até aqui vêm sendo desempenhadas por polícias.

Em suma conclui-se que a estratégia de liderança de topo, consubstanciada em alterações funcionais ao SIC/CDAVR, contribuiu positivamente na sua dupla vertente de melhoria dos processos internos do CDAVR e também no que toca à proteção ao cidadão -

fim último da atividade policial, tendo em conta que os polícias constituem os “*first responders*” da linha da frente, constituindo essa a sua nobre missão e o verdadeiro ADN da Instituição PSP.

O aumento da média de idades nas diferentes carreiras é algo que, face à especificidade e penosidade do serviço policial, se perspetiva como um constrangimento. Nesta senda, só a existência de lideranças envolventes e humanizadas, que abandonem definitivamente o modelo castrense, altamente hierarquizado, na senda de se encontrar e sedimentar o conceito de condição policial (infelizmente ainda não parametrizado), permitirão à PSP continuar com os índices de proatividade e de segurança até aqui verificados.

1. Limitações à investigação

Admitimos que estudos de maior profundidade, *e.g.*, dirigidos a um universo mais alargado do que ora considerado, como seja o da totalidade dos elementos que desempenham funções na estrutura de IC de todo o dispositivo policial, não obstante as dinâmicas (muito) próprias de cada unidade territorial, permitiriam contribuir, por um lado, para a realização de importantes (e já necessárias) reformas estruturais na PSP, e ainda, por outro, na definição de um modelo de funcionamento uniforme, o qual carece forçosamente de ser revisto, considerando-se que este pequeno passo, do CDAVR, possa servir de mote à replicação das referidas reformas.

Outro dos instrumentos que poderia ser desencadeado, infelizmente com reduzidíssima utilização interna, com vista à ampla avaliação do trabalho a desenvolver seria o *feedback* periódico ao efetivo, como processo de sugestão construtiva aos polícias pelos seus líderes, o que permitiria obterem-se sugestões de melhoria e o envolvimento das pessoas, numa demonstração de cultura de transparência.

Referências

- Almeida, C. (2011). *Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Seleção: Um Estudo de Caso*. [Dissertação de mestrado integrado em Psicologia]. Universidade do Minho.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/19668>
- Almeida, M. & Pinho, P. (2020). Desenvolvimento de Competências de Liderança: um Projeto Educativo na Formação dos Oficiais de Polícia. *Politeia*, 61-77.
<http://hdl.handle.net/10400.26/39620>
- American Psychological Association. (2020). *Student Paper Setup Guide* (7th edition).
<https://apastyle.apa.org/instructional-aids/student-paper-setup-guide.pdf>
- Antunes, V. (2023). *A baixa atratividade no processo de seleção para a carreira de agente da PSP: práticas e desafios*. [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.
<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/46006>
- Araújo, A. (2018). *A importância da preparação para a pré-aposentação e aposentação na promoção de um envelhecimento ativo dos elementos da Polícia de Segurança Pública*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25258>
- Azevedo, C. & Azevedo, A. (2000). *Metodologia Científica. Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. (5.ª ed.). C. Azevedo.
- Birzer, L., Bayens, J. & Roberson, C. (2012). *Principles of leadership and management in law enforcement*. CRC Press.
- Borges, F. & Mendes, J. (2014). Competências do gestor e do líder. Estudo de caso. *Lusíada. Economia & Empresa*, (18) 89-120.
- Caetano, J. (2017). *O policiamento de prevenção criminal na Polícia de Segurança Pública* [Trabalho Individual Final no âmbito do IV CDEP]. ISCPSI.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35162>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2022). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8.ª ed. Revista e atualizada). Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República n.º 204/2015, Série I de 2015-10-19* (2015).

<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637-114584555>

Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho. Mobilidade interna entre serviços da PSP.

Despacho n.º 22/GDN/2012, de 15 de junho. Efetivo Policial do Sistema de Investigação Criminal da PSP (SIC/PSP) nas Unidades Territoriais.

Desordi, D. & Bona, C. (2020). A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. *Revista de Direito*, 12(2), 1-22.

Dias, E. & Poiars, N. (2021). The role of military leadership in the socio-professional configuration of Portuguese police administrative elites. *Revista Militar*: 5, 417-442.

Dinis, N. (2021). *Organização territorial da PSP e regiões administrativas: uma reflexão prospetiva* [Trabalho Individual Final no âmbito do V CDEP]. ISCPSI.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37088>

Elias, L. (2013). A Externalização da Segurança Interna: As dimensões global, europeia e lusófona. *Relações internacionais*: 40, 9-29.

Elias, L. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna - Desafios e Prospetiva*. ISCPSI.

Eurostat - *Statistics Explained*

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics> Consultado em 5 de agosto de 2024.

Farinha, L. (2024). *Intróito. 40 anos de Ciências Policiais: Perspetivas e Desafios*. ISCPSI/ICPOL.

Fernandes, M. (2024). *Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes de Polícia*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.

<http://hdl.handle.net/10400.26/51529>

Ferreira, D. (2023). *A Mobilidade Interna na PSP: A (in)sustentabilidade do atual sistema*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45706>

Guerreiro, R. (2023). *A Liderança como Prioridade Estratégica da PSP: Necessidade de Reformulação do Sistema de Avaliação do Desempenho dos Oficiais de Polícia?* [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/46010>

Hipólito, A. (2022). *Policiamento de proximidade nas zonas urbanas sensíveis: Indicadores a atender quanto à pertinência de implementação* [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/46009>

Instituto Nacional de Estatística (INE).

<https://www.ine.pt> Consultado em 4 e 17 de agosto de 2024.

Larossi, G. (2011). *O poder da concepção em inquéritos por questionário*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto. Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República n.º 168/2007*, Série I de 2007-08-31 (2007).

<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072>

Lemos, J. (2022). *O Estilo de Liderança e a sua influência na Saúde Mental dos Polícias*. [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/46075>

Lemos, J. (2024). *Liderar de costas para a plateia*. Cordel D' Prata.

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics v.18/27*. (8.ª ed.). ReportNumber.

Moura, R. & Borges, A. (2024). LEADPOL - *(Boas práticas de) Liderança na Polícia de Segurança Pública*. ISCPSI/ICPOL.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/51331>

Oliveira, J. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento, A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Almedina.

Oliveira, J. (2022). *El reclutamiento y la selección de Agentes de Policía en la Policía de Segurança Pública: Cómo optimizar los procesos para atraer y seleccionar a los mejores?* [Trabalho Fin de Máster].

Palma, N. (2024). *As causas do atraso português - repensar o passado para reinventar o futuro*. (3.ª ed.). Dom Quixote.

Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police Leadership: a systematic review

Pereira, B. (2023). *Exodus dos Oficiais da PSP: uma realidade?* [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45996>

Pinheiro, J. (2023). *Comando, gestão e liderança policial: PSP um único estilo de liderança?* [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45976>

Polícia de Segurança Pública - Balanços Sociais (2018-2023).

<https://www.psp.pt/>

Portaria nº. 143/2022, de 11 de maio. Define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes de Polícia da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República n.º 91/2022, Série I, de 2022-05-11* (2022).

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/143-2022-183313983>

Ramshaw, P., Silvestri, M., & Simpson, M. (2019). *Police Leadership: Changing Landscapes*. Palgrave Macmillan.

Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A essência da Liderança: mudança, resultados, integridade*. (3.ª ed.). Editora RH.

Rego, A., Cunha, M., & Gomes, D. (2017). *Porque não gosto do meu chefe. Uma viagem aos confins das más práticas de liderança*. (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Rego, A., & Cunha, M. (2019). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Ribeiro, F., (2015). *A mobilidade interna na PSP: As implicações no desempenho dos Agentes de Polícia*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15406>

Santos, C. (2023). *A felicidade no trabalho como forma de captação e retenção de polícias na Polícia de Segurança Pública*. [Trabalho Individual Final no âmbito do V CCDP]. ISCPSI.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/46023>

Santos, J., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.

<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10696>

Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada.

Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna - Balanço Social Consolidado 2017.

<https://www.sg.mai.gov.pt/>

Silva, F. (2015). *A investigação criminal na PSP: equipas especiais de investigação de fenómenos criminais*. [Trabalho Individual Final no âmbito do I CCDP]. ISCPSI.

<http://hdl.handle.net/10400.26/34610>

Torres, J. (2015). Economia da Segurança: As forças e serviços de segurança portugueses enquanto fonte de *soft-power* ao nível geopolítico e geoeconómico. Em *Liberdade e Segurança*. Eduardo Pereira Correia (coord.). (pp. 71-90). ISCPSI/ICPOL.

Torres, J. (2019). *Economia da Segurança - Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: breves reflexões*. ISCPSI.

Torres, J. (2020). Uma polícia para o século XXI: Breves reflexões. *Revista Polícia Portuguesa* (Separata), 5(2).

Walsh, W., & Vito, G. (2019). *Police leadership and administration: a 21st-century strategic approach*. Routledge.

Yukl, G., & Gardner III, W. (2020). *Leadership in Organizations*. (Ninth ed.). Pearson Education.

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

*Intervenção mediada
a disponibilidade*

21 JUN 2024

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos



Ismael Pereira Gaspar Jorge
Superintendente

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de
Recursos Humanos (Departamento de Formação)
Largo da Penha de França, N.1

1170-298 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 145/SECDE/2024

Classificador: 080.01.01

Processo: SECDE202300001CDE

Data: 2024-06-18

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégia Policial (CDEP).

1. O Oficial Auditor M/100 195 - Fernando João Vieira Lopes, encontra-se a desenvolver o Trabalho Individual Final com o tema: "A importância da liderança no contexto da (progressiva) diminuição do efetivo policial - estudo de caso no Comando Distrital de Aveiro da PSP".

2. Neste sentido o Oficial Auditor Fernando Lopes, pretende efetuar um inquérito a todos os elementos Policiais, que desempenham funções no subsistema de Investigação Criminal do Comando Distrital de Aveiro.

3. O Oficial Auditor, vem solicitar autorização para realização do inquérito (através do link), constante no respetivo pedido em anexo.

4. Assim, envia-se a V. Ex.^a o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luis Manuel Peça Farinha
Superintendente-Chefe



Inquérito aos elementos policiais, do Subsistema de Investigação Criminal (SIC) do CDAVR

Este inquérito preserva o completo anonimato. Os dados são confidenciais e serão tratados exclusivamente no âmbito do presente estudo, não havendo transferência dos mesmos para mais nenhuma entidade. O seu preenchimento tem uma curta duração (quatro a cinco minutos).

No período compreendido entre 2021-22 foram desenhadas e promovidas alterações funcionais, no Subsistema de Investigação Criminal (SIC), do Comando Distrital de Aveiro da PSP (CDAVR) como forma de antecipação de consequências nefastas, na qualidade do serviço, tendo em conta a escassez de efetivo e os desafios e dinâmicas que advêm dos fenómenos criminais que se observam no Distrito. As mudanças mais impactantes, foram a criação da Brigada de Serviço Permanente (BSP) e a concentração da Secção de Polícia Técnica (SPT), na sede do CDAVR, entre outras. O presente estudo, dirigido a **todos os elementos com funções policiais, do SIC**, visa analisar a perceção dos inquiridos, sobre a ação de chefia/liderança no processo de tomada de decisão e o impacto da mesma, no desempenho dos serviços/subunidades policiais. Os resultados apurados, destinar-se-ão a integrar um Trabalho Individual Final, subordinado ao tema: "A importância da liderança no contexto da (progressiva) diminuição do efetivo policial - estudo de caso no Comando Distrital de Aveiro da PSP", no âmbito do VI Curso de Comando e Liderança Policial. Responda a todas as questões que lhe são colocadas.

No fim do inquérito clique em "enviar".

Muito obrigado pela sua colaboração.

Fernando Lopes, Intendente

* Obrigatória

1. Sexo: *

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Indique o seu grupo etário: *

☐ 30 aos 40 anos de idade

☐ 41 aos 50 anos de idade

☐ 51 aos 60 anos de idade

☐ mais de 60 anos de idade

3. Indique as suas habilitações académicas: *

☐ 2.º Ciclo (6 anos de escolaridade)

☐ 3.º Ciclo (9.º ano)

☐ Ensino Secundário (12.º ano)

☐ Licenciatura

☐ Outra

4. Há quanto tempo pertence ao SIC do CDAVR? *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Há mais de 10 anos
- ☐ Há mais de 15 anos
- ☐ Há mais de 20 anos

5. Tendo em conta que a concentração da SPT ocorreu em janeiro de 2022 e o primeiro mês de serviço da BSP, ocorreu no mês seguinte, indique com que grau de antecipação, relativa ao seu conhecimento das alterações funcionais promovidas, sendo que "1" representa ausência de conhecimento antecipado e "5" o conhecimento atempado. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. De que forma considera que o Comando implementou as alterações ao SIC do CDAVR? *

- ☐ As alterações foram efetuadas de forma autocrática
- ☐ Todos os colaboradores foram envolvidos no processo de tomada de decisão
- ☐ Apenas parte dos colaboradores foram envolvidos
- ☐ Foi atribuída liberdade para se trabalhar de forma independente

7. Como classifica o desempenho do SIC do CDAVR? *

- ☐ Mau
- ☐ Razoável
- ☐ Bom
- ☐ Muito Bom

8. Em que medida as alterações funcionais implementadas, contribuíram para a melhoria/desempenho dos serviços policiais do SIC CDAVR? *

- ☐ De forma muito negativa
- ☐ Negativa
- ☐ Foi indiferente
- ☐ Contribuíram positivamente
- ☐ Contribuíram muito positivamente

9. Considera que, em algum momento deste processo, lhe deram oportunidade de contribuir para a tomada de decisão final? *

- ☐ Em nenhum momento
- ☐ Fui auscultado a espaços
- ☐ Fiz parte integrante do processo
- ☐ Desconhecia

10. Como considera a acessibilidade do seu Chefe para ouvir as suas preocupações e ideias, sendo que "1" significa nada acessível e "5" bastante acessível? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Em que medida o fator comando/liderança, contribui para um bom ambiente de trabalho? *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

12. Como classifica o seu Chefe no que toca à eficácia na resolução de conflitos entre colaboradores? *

- ☐ É muito ineficaz
- ☐ Ineficaz
- ☐ É imparcial
- ☐ Eficaz
- ☐ É muito eficaz

13. Em que medida o seu Chefe contribui para um bom ambiente de trabalho? *

- ☐ Não contribui
- ☐ É-lhe indiferente
- ☐ É equidistante
- ☐ Contribui de forma positiva
- ☐ Promove e incentiva o bom ambiente de trabalho

14. Considerando a dinâmica atual do SIC CDAVR e as mudanças efetuadas, identifique o grau de alterações, que possam vir a ser desenvolvidas, num futuro próximo, sendo que "1" corresponde à inexistência de necessidades e "5" à presença das mesmas. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Como classificaria o impacto da escassez de efetivo no SIC CDAVR na seu desempenho como elemento policial, sendo que "1" corresponde a nada afetado e "5" a extremamente afetado. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

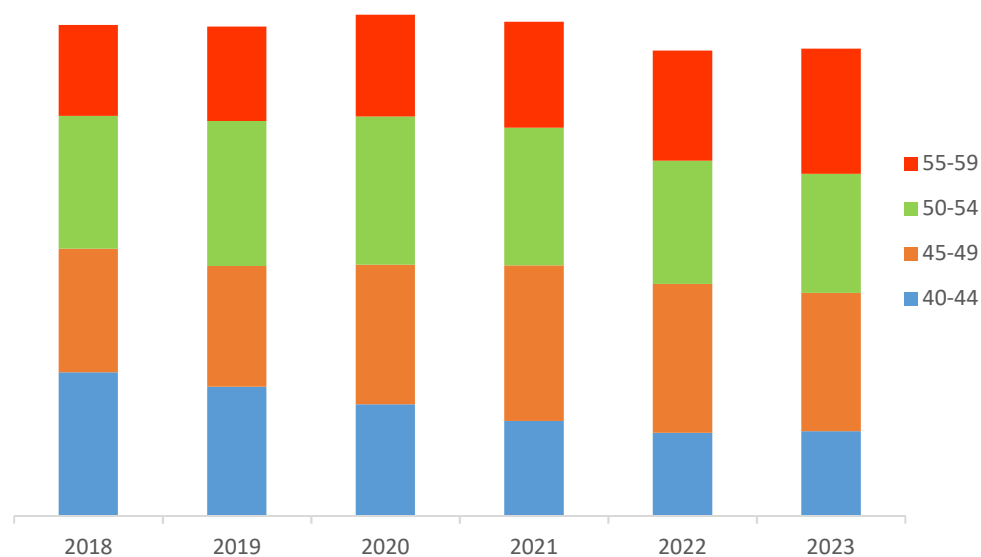
Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

<https://forms.office.com>

Apêndice 3 - Distribuição dos elementos da PSP | escalões etários

Efetivo dos polícias por escalões etários (2018-23)



Distribuição dos elementos com funções policiais pelos grupos etários com maior representatividade

Fonte: Elaboração própria, de acordo com os dados do Balanço Social PSP

ANEXO 1 - Distribuição do efetivo da PSP [2023]

DN/EE/UP	Superintendente-Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total	Cadetes Não Policiais				Aspirantes Oficiais de Polícia	Alunos EPP	Técnico Superior	Assistente técnico	Assistente operacional	Médico	Docente	Técnico Diag. e Terapêutica	Informático
																	1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano									
TOTAL	9	45	68	91	385	180	778	252	280	1718	2250	403	13492	3312	17207	20235	19	24	23	20	21	528	173	247	84	4	16	1	37
DN	6	19	18	21	52	15	131	18	34	176	228	42	456	85	583	942							108	40	5	1	0	1	21
ISCPSI	1	2	3	1	7	0	14	6	3	3	12	5	68	21	94	120	19	24	23	20	21		7	1	4	0	16	0	2
EPP	1	1	1	3	11	5	22	2	11	10	23	8	105	0	113	158						528	1	11	6	0	0	0	2
CD AVEIRO	0	1	1	4	10	3	19	6	10	35	51	11	412	1	424	494							3	6	2	0	0	0	0
CD BEJA	0	1	1	1	4	1	8	4	7	9	20	6	157	15	178	206							2	18	3	0	0	0	0
CD BRAGA	0	1	1	3	16	4	25	5	11	41	57	8	452	1	461	543							5	9	2	0	0	0	0
CD BRAGANÇA	0	1	1	0	4	1	7	7	3	14	24	14	138	0	152	183							1	11	1	0	0	0	1
CD C. BRANCO	0	1	1	1	4	3	10	8	2	19	29	20	177	1	198	237							2	3	2	0	0	0	1
CD COIMBRA	0	0	2	2	8	3	15	13	5	31	49	12	350	0	362	426							10	12	2	0	0	0	0
CD ÉVORA	0	1	0	1	4	1	7	4	4	12	20	4	162	0	166	193							2	7	1	0	0	0	0
CD FARO	0	1	2	3	18	9	33	8	9	72	89	8	664	51	723	845							1	11	0	0	0	0	2
CD GUARDA	0	1	1	0	4	2	8	5	7	12	24	9	136	0	145	177							1	8	1	0	0	0	0
CD LEIRIA	0	1	1	2	10	2	16	7	9	36	52	22	389	2	413	481							6	10	3	0	0	0	0
CM LISBOA	0	2	10	15	66	54	147	46	46	573	665	60	3334	2749	6143	6955							2	7	21	0	0	0	0
CD PORTALEGRE	0	1	1	0	2	4	8	1	7	14	22	6	144	3	153	183							1	7	0	0	0	0	1
CM PORTO	0	2	12	11	59	22	106	39	30	255	324	27	2691	23	2741	3171							7	21	10	2	0	0	3
CD SANTARÉM	0	1	1	2	9	5	18	7	8	33	48	10	325	1	336	402							3	13	2	0	0	0	1
CD SETÚBAL	0	1	2	3	20	12	38	12	12	91	115	21	920	60	1001	1154							3	14	2	1	0	0	1
CD V CASTELO	0	1	1	0	5	1	8	6	4	14	24	12	142	0	154	186							1	2	0	0	0	0	0
CD VILA REAL	0	1	1	1	7	1	11	4	2	17	23	10	154	0	164	198							2	10	2	0	0	0	0
CD VISEU	0	0	2	1	6	3	12	6	4																				