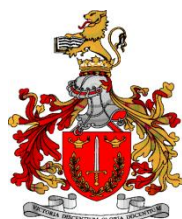


Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

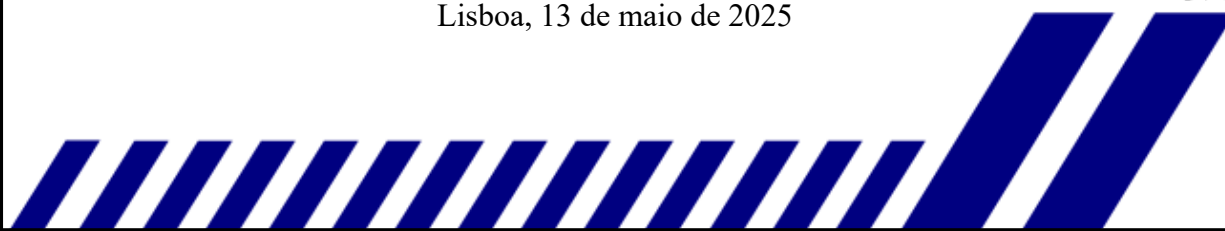
**As competências de liderança
dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública**

Orientadores:

PROFESSORA DOUTORA SÓNIA MORGADO

TENENTE-CORONEL, PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO ROSINHA

Lisboa, 13 de maio de 2025





Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**As competências de liderança
dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública**

Orientadores:

**PROFESSORA DOUTORA SÓNIA MORGADO
TENENTE-CORONEL, PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO ROSINHA**





Estabelecimento de Ensino:	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso:	XXXVII CFOP
Orientadores:	Professora Doutora Sónia Morgado, Professor Doutor António Rosinha
Título:	<i>As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública</i>
Autor:	Beatriz Maria Mestrinho Bernardes
Local de Edição:	Lisboa
Data de Edição:	13 de maio de 2025

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação da Prof.^a Doutora Sónia Morgado e do Prof.^o Doutor António Rosinha.

DEDICATÓRIA

*À minha mãe,
fonte infinita de amor, força, resiliência e sabedoria.*

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização deste estudo (e do Curso de Formação de Oficiais de Polícia), foram inúmeras as pessoas que, de diferentes formas, me acompanharam, apoiaram e inspiraram. A todas elas expresso o meu mais profundo agradecimento, com uma menção especial àquelas cujos contributos foram decisivos para a concretização desta etapa.

Em primeiro lugar, à minha “super” mãe, a pessoa que me transmitiu, na sua essência mais pura, o verdadeiro significado de amor, força e perseverança. Um exemplo de resiliência e coragem que será, para sempre, a minha maior fonte de inspiração.

Aos meus irmãos e sobrinhas, pelo carinho e compreensão, sobretudo nas ausências prolongadas que este percurso exigiu. O vosso apoio foi essencial, e cada palavra de incentivo tornou o caminho mais fácil. Gosto muito de vocês!

Aos meus avós, os alicerces da minha vida, pela educação, valores e memórias que guardo com infinito carinho. Através de gestos e palavras, ensinaram-me o que realmente importa: a força da família, a importância da humildade e a beleza de uma vida vivida com propósito. A mulher que sou é o reflexo do amor e da sabedoria que me transmitiram. Onde quer que estejam, espero que se sintam orgulhosos.

Ao meu namorado, pelo amor, paciência incomensurável, motivação diária e apoio constante, que tornaram cada desafio mais leve e cada conquista mais significativa. Ao teu lado, cada passo é mais seguro e cada momento, mais bonito.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Sónia Morgado e Professor Doutor António Rosinha, expresso a minha mais sincera gratidão. A vossa orientação, disponibilidade e apoio foram imprescindíveis para a concretização deste estudo. Obrigada pela dedicação, pelas palavras de incentivo e por me desafiarem a ir sempre mais além. Foi um privilégio aprender convosco.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela formação de excelência, pelo ambiente de exigência e pelo estímulo constante à superação. Foram anos de aprendizagem intensa, repletos de desafios que impulsionaram o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos Bombeiros Sapadores de Coruche, agradeço por terem sido “casa” durante quase dez anos. Foi entre o som das sirenes e a intensidade das chamadas que aprendi o verdadeiro significado de coragem, disciplina, entrega e altruísmo. Cada ensinamento, cada ocorrência e cada vida tocada moldaram a pessoa que sou hoje. E, ainda que agora só farde de azul, o lema “Vida por Vida” continuará a fazer parte de mim.

À Carlota, à Diana, à Jeusy, à Júlia, à Sofia e à Simone, pela amizade e por todos os bons momentos partilhados. “Falta pouco!”

Ao meu curso, XXXVII CFOP, pela aprendizagem conjunta e pelo convívio ao longo desta (longa) jornada.

A todos os inquiridos, pela generosa disponibilidade e interesse em colaborar neste estudo, cuja realização não teria sido possível sem o seu valioso contributo.

A todos, o meu sincero e profundo, obrigada.

“A gratidão é a memória do coração.”

- Antístenes

EPÍGRAFE

"Tenho mais medo de um exército de 100 ovelhas liderado por um leão do que de um exército de 100 leões liderado por uma ovelha."

- Talleyrand

RESUMO

Os líderes policiais enfrentam desafios que requerem um conjunto alargado de competências para lidar com as complexas responsabilidades da profissão. Entre as competências mais relevantes no desempenho profissional de um Oficial da Polícia de Segurança Pública (PSP), destacam-se aquelas associadas à liderança, que devem ser orientadas simultaneamente para os resultados e para as pessoas. O presente estudo teve como objetivo avaliar as competências de liderança destes profissionais, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das especificidades ligadas ao exercício da liderança no contexto policial. Para tal, recorreu-se a um método quantitativo, mediante a aplicação de um questionário que avaliou a perceção dos Oficiais de Polícia relativamente à importância de diversas competências no exercício das funções inerentes à sua carreira. Os resultados revelaram que competências como *Credibilidade e Integridade*, *Comunicação*, *Tomada de decisão*, *Compaixão e Sensibilidade*, *Resolução de conflitos*, *Resiliência*, *Delegação*, *Trabalho em equipa*, *Desenvolvimento dos outros* e *Alinhamento estratégico* são particularmente valorizadas. Adicionalmente, identificaram-se diferenças estatisticamente significativas na perceção das competências em função de variáveis como o sexo, a categoria profissional e o tempo de serviço. A investigação culminou na criação de um modelo de competências de liderança aplicável à carreira de Oficial de Polícia, o qual poderá contribuir para a sua formação e desenvolvimento profissional, dotando estes polícias de competências ajustadas à complexidade das necessidades e exigências atuais.

Palavras-chave: Competências; Desenvolvimento; Liderança; Oficiais; PSP.

ABSTRACT

Police leaders face challenges that require a broad set of competences to handle the complex responsibilities of the profession. Among the most relevant competences in the professional performance of a Polícia de Segurança Pública (PSP), those associated with leadership stand out, which should be oriented simultaneously towards results and people. This study aimed to assess the leadership competences of these professionals, providing a deeper understanding of the specificities related to leadership in the police context. To achieve this, a quantitative method was used, through the application of a questionnaire that evaluated the perception of Police Officers regarding the importance of various competences in performing their job functions. The results revealed that competences such as *Credibility and Integrity*, *Communication*, *Decision-Making*, *Compassion and Sensitivity*, *Conflict Resolution*, *Resilience*, *Delegation*, *Teamwork*, *Development of Others*, and *Strategic Alignment* are particularly valued. Additionally, statistically significant differences in the perception of competences were identified based on variables such as gender, professional category, and years of service. The research culminated in the creation of a leadership competences model applicable to the Police Officer career, which may contribute to their training and professional development, equipping these officers with competences suited to the complexity of current needs and demands.

Keywords: Competences; Development; Leadership; Officers; PSP.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
EPÍGRAFE	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. Enquadramento Teórico	5
1. Polícia de Segurança Pública (PSP)	5
1.1. Enquadramento.....	5
1.2. As Funções do Oficial de Polícia da PSP.....	6
2. Liderança	7
2.1. Conceito de Liderança.....	7
2.2. Liderança Policial	10
2.3. A Formação em Liderança na PSP	14
3. Competências	18
3.1. Conceito de Competência(s)	18
3.2. Abordagens às competências	23
3.3. Desenvolvimento de Competências	26
4. Competências de liderança	29
4.1. Competências Associadas à Liderança	29
4.2. Competências de Liderança no Contexto Militar e Policial	32

5. Formulação do Problema.....	36
CAPÍTULO 2. Método	38
1. Modelo Conceptual e Hipóteses	38
2. Instrumentos de Recolha de Dados	40
2.1. Validação e Pré-teste ao Inquérito.....	41
2.2. Inquérito Final.....	41
3. Participantes	43
4. Procedimentos	44
5. Instrumentos e Técnicas de Análise de Dados	45
CAPÍTULO 3. Apresentação e Discussão de Resultados.....	48
1. Análise Descritiva.....	48
2. Testes de Medição do Modelo Conceptual	51
3. As competências de Liderança e os seus Quadrantes: Uma Análise Exploratória.....	66
CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS	77
ANEXOS	105
APÊNDICES.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO DE COMPETÊNCIAS	21
FIGURA 2 MODELO DO ICEBERG	24
FIGURA 3 MODELO CONCEPTUAL	40
FIGURA 4 ESQUEMA DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS.....	45
FIGURA 5 IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	49
FIGURA 6 IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA <i>VS.</i> FREQUÊNCIA DE APLICAÇÃO	65
FIGURA 7 DISTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA POR QUADRANTES.....	68

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	44
TABELA 2 CONSISTÊNCIA INTERNA	47
TABELA 3 IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS-ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	48
TABELA 4 FREQUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS-ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	50
TABELA 5 COMPARAÇÃO POR SEXO BIOLÓGICO	51
TABELA 6 COMPARAÇÃO POR CATEGORIA PROFISSIONAL	55
TABELA 7 COMPARAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO	59
TABELA 8 COMPARAÇÃO POR FREQUÊNCIA DE APLICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	63
TABELA 9 MATRIZ DOS QUADRANTES	67

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

CAL	Corpo de Alunos
CCDP	Curso de Comando e Direção Policial
CCL	<i>Center for Creative Leadership</i>
CDEP	Curso de Direção e Estratégia Policial
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
DN	Direção Nacional
EEP	Estabelecimento de Ensino Policial
EPP	Escola Prática de Polícia
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
KSA	<i>Knowledges, Skills, Abilities/Attitudes</i>
KSAO	<i>Knowledges, Skills, Abilities/Attitudes, Other characteristics</i>
LGI	<i>Leadership Gap Indicator</i>
LIDPOL	Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial
MAI	Ministério da Administração Interna
PSP	Polícia de Segurança Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UEP	Unidade Especial de Polícia

INTRODUÇÃO

A liderança é um fenómeno multifacetado e de grande complexidade, cuja importância se acentua num contexto global em constante transformação. As profundas mudanças económicas, sociais e tecnológicas que caracterizam a atualidade impactam transversalmente as organizações, desafiando a sua capacidade de adaptação para garantir a eficácia e a sustentabilidade a longo prazo (Silva et al., 2024).

Neste panorama, a liderança assume um papel central na orientação estratégica das organizações, sendo determinante para a consecução dos seus objetivos (Nahak & Ellitan, 2022). Frequentemente entendida como um processo de influência entre líder e liderados (Day & Antonakis, 2012; Loignon, 2024; Northouse, 2022), a liderança assenta num conjunto dinâmico e interativo de competências que possibilitam influenciar e moldar crenças, valores, atitudes e comportamentos, com vista à concretização de objetivos comuns e à obtenção do sucesso organizacional (Ganta & Manukonda, 2014).

Como referem Dias e Poiares (2021), liderar implica o equilíbrio entre a capacidade de orientar e corrigir comportamentos e a aptidão para inspirar os outros através do exemplo. Quando exercida com excelência, fomenta um elevado nível de comprometimento entre os membros de uma organização, conduzindo a desempenhos superiores e, por conseguinte, à aquisição de resultados organizacionais positivos (Bunn & Fumagalli, 2016).

Num mundo marcado pela incerteza e complexidade, as organizações enfrentam desafios substanciais (DeRue & Myers, 2013; Orieno et al., 2024). No contexto policial, esses desafios são ainda mais exigentes, devido ao ambiente social, político e organizacional altamente dinâmico em que as Polícias atuam, onde a liderança surge como elemento crucial para a eficácia organizacional (Pearson-Goff & Herrington, 2013).

A eficácia da liderança está diretamente associada ao capital humano. As pessoas e as suas competências – entendidas como o conjunto de fatores necessários para alcançar bons resultados num determinado trabalho, função ou posição hierárquica (Chouhan & Srivastava, 2014) – constituem o principal fator de diferenciação e a maior fonte de vantagem estratégica, sendo essenciais para construir organizações resilientes, inovadoras e sustentáveis ao longo do tempo.

Perante mudanças rápidas e disruptivas, a obtenção contínua de competências tornou-se um pilar das estratégias organizacionais (Baek et al., 2018), sendo a liderança uma das áreas em que essa necessidade mais se evidencia. Os líderes não podem estagnar e devem

investir no desenvolvimento contínuo das suas competências, visando não apenas o crescimento pessoal, mas também a excelência das organizações que lideram (Rouco, 2012).

Tal como afirmam Lišková e Tomšík (2013), o potencial dos recursos humanos depende, em larga medida, da qualidade dos seus líderes. Assim, é expectável que as organizações pretendam líderes preparados e capacitados, capazes de influenciar e motivar pessoas em cenários de elevada complexidade (Bunni & Fumagall, 2016).

Na sociedade atual, é imperativo que a Polícia acompanhe as transformações em curso (Elias et al., 2017). Neste contexto, as competências exigidas aos polícias e, em particular, aos Oficiais de Polícia, tornam-se progressivamente mais desafiantes, o que implica uma necessidade ao nível do desenvolvimento de competências, com especial ênfase nas de liderança, consideradas essenciais no seu desempenho profissional (Almeida & Pinho, 2020).

As competências de liderança resultam da experiência, formação, sabedoria e da capacidade de influência e delegação. São moldadas por características individuais, dinâmicas organizacionais e pelo contexto específico onde a liderança ocorre (Gentry et al., 2014), assumindo um papel determinante no desenvolvimento e sustentabilidade de qualquer organização (Sun & Asavisanu, 2024). Nas organizações policiais a sua importância revela-se ainda mais crítica, pois são indispensáveis em todas as categorias hierárquicas (Mitchell & Lewis, 2017).

Resumidamente, os desafios globais atuais – como a evolução tecnológica e digital, a intensificação das dinâmicas migratórias e a crescente complexidade da criminalidade e das ameaças à segurança – impõem uma redefinição na atuação das Polícias e, por conseguinte, dos seus líderes, que se veem confrontados com a necessidade de gerir pessoas em contextos cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos (*VUCA*) (Aarset & Glomseth, 2019; Batts et al., 2014; Schoemaker et al., 2018).

No caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), os seus líderes – os Oficiais de Polícia – contribuem não só para assegurar a preservação da segurança pública, base da missão institucional, mas também para promover a eficácia da instituição. Este duplo desígnio exige um conjunto de competências que permitam assegurar a adaptabilidade, a inovação, a resiliência, bem como a motivação, retenção e desenvolvimento do efetivo policial, o reforço da proximidade com os cidadãos, e a consolidação da confiança pública e da legitimidade institucional (Craven, 2023; Ivković et al., 2022; Kassem & Erken, 2024; Perry, 2025).

Atendendo aos desafios supramencionados e à importância da liderança nas instituições policiais, é fundamental compreender quais as competências que um Oficial de

Polícia deve ter para exercer eficazmente as suas funções num ambiente marcado pela complexidade, risco e escassez de recursos. Importa, porém, reconhecer que as exigências associadas à liderança não são estáticas e que podem variar ao longo da carreira destes profissionais, sendo suscetíveis à influência de diversos fatores. Assim, torna-se pertinente identificar e caracterizar as competências de liderança que os Oficiais da PSP consideram mais relevantes, bem como compreender de que forma variáveis como o sexo biológico, a categoria e o tempo de serviço podem influenciar essa percepção.

É neste enquadramento que se insere o presente estudo, cuja finalidade é responder à seguinte pergunta de investigação: **Quais as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da Polícia de Segurança Pública como mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira?**

Para o efeito, será realizada uma revisão da literatura sobre o fenómeno em análise, complementada com um estudo empírico junto dos polícias da carreira de Oficial de Polícia. A metodologia adotada permitirá recolher as percepções dos profissionais que exercem a liderança na PSP, contribuindo para uma análise mais completa e contextualizada das competências de liderança no domínio policial.

A investigação será conduzida por meio de um método quantitativo, devidamente alinhado com a problemática definida, encontrando-se estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo contempla o enquadramento teórico e está segmentado em cinco subcapítulos (PSP, Liderança, Competências, Competências de liderança e Formulação do problema).

O primeiro subcapítulo contém a contextualização da PSP, incluindo uma descrição detalhada da carreira de Oficial de Polícia, com destaque para as diferentes categorias profissionais e respetivas funções. O segundo subcapítulo apresenta o conceito de liderança, explorando a sua especificidade no contexto policial. Adicionalmente, analisa a formação em liderança atualmente ministrada aos Oficiais da PSP. No terceiro subcapítulo são apresentadas diversas definições, tipologias e abordagens teóricas associadas à noção de competência(s). O quarto subcapítulo aborda as competências associadas à liderança numa perspetiva geral, aprofundando, em particular, as competências de liderança aplicadas no contexto policial e militar. Por fim, o quinto subcapítulo corresponde à formulação do problema.

O segundo capítulo é referente ao método e aborda, em detalhe, os objetivos e hipóteses formuladas, bem como a caracterização dos participantes, os instrumentos de recolha e análise de dados e os procedimentos adotados na realização do estudo.

O terceiro capítulo expõe os resultados obtidos por meio do inquérito por questionário e procede à sua análise crítica, estabelecendo um confronto entre os dados empíricos e os fundamentos teóricos.

O quarto e último capítulo mostra as principais conclusões do estudo, tendo como desígnio responder à questão central da investigação. Além disso, apresenta as limitações do trabalho e algumas recomendações para futuras investigações, com a finalidade de promover o desenvolvimento do conhecimento na área em questão.

Em síntese, na atualidade, os líderes policiais assumem um papel cada vez mais importante, sobretudo no que se refere à garantia da eficácia organizacional (Moura et al., 2023). No entanto, este não é um papel fácil, uma vez que implica enfrentar desafios complexos que requerem um amplo leque de competências (Davis & Bailey, 2018), suscetíveis de variar ao longo da carreira, em função de múltiplas vicissitudes, circunstâncias ou necessidades institucionais.

Estes profissionais são essenciais para assegurar a estabilidade institucional, conduzir processos de mudança, tomar decisões céleres e adequadas, resolver problemas e conflitos, gerir recursos, implementar soluções inovadoras e criativas e, sobretudo, para motivar, valorizar e reter os seus subordinados.

Com este estudo pretende-se não apenas aprofundar a compreensão das competências de liderança no âmbito da PSP, mas também fornecer uma base empírica que possa contribuir para o aperfeiçoamento de programas de formação e desenvolvimento ajustados às necessidades e exigências contemporâneas.

“Cuidai, portanto, de melhorar os hábitos; mas não penseis que se impõem por comando: eles manifestam-se, inspiram-se. A autoridade do exemplo é aqui, como em tudo, mais forte do que a vontade.”
(Fouquet, 1869, p. 21-22)

CAPÍTULO 1. Enquadramento Teórico

1. Polícia de Segurança Pública (PSP)

1.1. Enquadramento

A Polícia de Segurança Pública (PSP), cuja designação remonta a 1896 (Alves & Valente, 2006), constitui “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa” (art. 1.º, n.º 1 da LOPSP). Depende do Ministério da Administração Interna (MAI) (art. 2.º da LOPSP) e organiza-se segundo uma lógica hierárquica transversal a todos os níveis da sua estrutura.

A missão central da PSP consiste em assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e salvaguardar os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei (art. 1.º, n.º 2 da LOPSP). No âmbito das suas atribuições, exerce competências genéricas no domínio da segurança pública, bem como competências específicas em regime de exclusividade, conforme estabelecido no artigo 3.º, n.º 3 da LOPSP.

No que respeita à sua estrutura geral, a PSP compreende a Direção Nacional (DN), as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial (EEP) (art. 17.º da LOPSP). A DN é composta pelo Diretor nacional, pelos Diretores nacionais-adjuntos, pelo Conselho superior de polícia, Conselho de deontologia e disciplina e Junta superior de saúde, pela Inspeção e por quatro Unidades orgânicas.

As Unidades de Polícia incluem a Unidade Especial de Polícia (UEP), composta por cinco Subunidades, e os Comandos Territoriais de Polícia, que se subdividem em Comandos Metropolitanos, Distritais e Regionais. No domínio da formação, a PSP dispõe de dois EEP, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP).

As carreiras profissionais na PSP são pluricategoriais, caracterizando-se pelo número e designação das categorias, pelos conteúdos funcionais, pelos graus de complexidade das funções e pelas posições remuneratórias de cada categoria (art. 62.º, n.º 1 do EPPSP). De acordo com o artigo 62.º, n.º 2 do EPPSP, a estrutura hierárquica dos polícias da PSP distribui-se pelas seguintes carreiras e categorias profissionais, por ordem decrescente: 1) Oficial de Polícia, que inclui as categorias de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário; 2) Chefe de Polícia, que abrange as categorias de Chefe Coordenador, Chefe Principal e Chefe; 3) Agente de Polícia, que integra as categorias de Agente Coordenador, Agente Principal e Agente.

De acordo com o Balanço Social da PSP de 2024 (Anexo A), o efetivo da instituição totalizada 20.098 polícias, distribuídos pelas três carreiras profissionais: 758 integravam a carreira de Oficial de Polícia, 2.103 a carreira de Chefe de Polícia e 17.237 a carreira de Agente de Polícia.

1.2. As Funções do Oficial de Polícia da PSP

Atualmente, quem ingressa na Carreira de Oficial de Polícia fá-lo através da admissão e conclusão do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), ministrado no ISCPSI, um dos EEP da instituição (art. 20.º da LOPSP).

O ISCPSI é um instituto policial de ensino superior universitário, cuja missão é formar Oficiais de Polícia e promover o seu desenvolvimento contínuo (art. 50.º, n.º 1 da LOPSP). Trata-se da única instituição pública em Portugal autorizada a organizar e ministrar estudos universitários e cursos na área da segurança interna e das ciências policiais (Felgueiras & Pais, 2017).

Herdeiro das tradições da Escola Superior de Polícia, criada em 1982 (Poiares, 2018), o ISCPSI confere os graus de licenciado em Ciências Policiais e de mestre em Segurança Pública, habilitações mínimas exigidas para o ingresso na carreira de Oficial de Polícia (art. 3.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 13/2022).

No que concerne aos polícias cuja formação inicial, contínua ou de promoção é assegurada pelo ISCPSI, importa reforçar que a carreira de Oficial de Polícia compreende seis categorias profissionais, designadamente, Superintendente-chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário.

Consideram-se funções policiais as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os polícias (art. 66.º, n.º 1 do EPPSP), sendo classificadas em: funções de comando e direção; funções de assessoria; funções de inspeção; funções de execução; e, funções de supervisão.

Os Oficiais de Polícia desempenham, essencialmente, “funções de comando, direção ou chefia e de inspeção e assessoria, e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias das respetivas categorias, na estrutura orgânica da PSP ou em outros organismos nacionais ou internacionais” (art. 79.º, n.º 2 do EPPSP).

As funções de comando e direção consistem no exercício da autoridade atribuída ao polícia para comandar, dirigir, chefiar, coordenar e controlar unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da PSP nos níveis estratégico, operacional e tático. Já as

funções de inspeção dizem respeito ao controlo interno da atividade de todos os serviços da PSP, abrangendo as vertentes operacional, administrativa, financeira e técnica. Por fim, as funções de assessoria referem-se ao apoio técnico prestado ao comandante ou diretor sobre determinadas matérias, de modo a contribuir para a tomada de decisão (art. 66.º, n.ºs 3, 4 e 5 do EPPSP).

Em consonância com o que foi previamente apresentado, a carreira de Oficial de Polícia organiza-se em várias categorias profissionais, que contemplam um conjunto diversificado de funções, correspondentes às atribuições e competências genéricas inerentes a esta carreira, conforme detalhado no Anexo B.

Ao longo da progressão na carreira, os Oficiais de Polícia assumem funções substancialmente distintas, o que exige uma preparação adequada, bem como uma constante capacidade de adaptação. A título de exemplo, a função de comando de esquadra não requer as mesmas competências que a função de inspeção superior. Embora algumas competências possam ser comuns, muito provavelmente há um conjunto de competências que podem ser distintas (Moura & Borges, 2020), podendo, assim, ser benéfica a adoção de uma formação assente em competências diferenciadas e ajustadas às exigências de cada função ou, pelo menos, de cada categoria profissional.

Isto aplica-se igualmente às competências associadas à liderança, motivo pelo qual é importante perceber quais são as competências de liderança mais relevantes no desempenho das funções de um Oficial de Polícia, de modo a identificar as competências de liderança “globais” para esta carreira profissional, na expectativa de contribuir para a formação e desenvolvimento organizacional em liderança na PSP.

2. Liderança

2.1. Conceito de Liderança

A liderança, enquanto fenómeno multifacetado e de elevada complexidade, assume um papel de destaque na compreensão das dinâmicas interpessoais e grupais (Silva et al., 2024). Reconhecida como uma das preocupações mais antigas da humanidade (Bass, 1990), tem desempenhado um fator essencial na evolução das sociedades, assumindo-se como uma das suas funções mais determinantes (Figueiredo et al., 2022).

Ao longo dos anos, tem sido definida e contextualizada de inúmeras formas, o que resultou numa multiplicidade de definições que refletem várias perspetivas (Carvalho, 2023; Demars, 1997).

Embora seja um termo intuitivamente reconhecido, o seu significado varia consoante a perceção individual (Carvalho et al., 2023). Para Stogdill (1950), a liderança configura-se como um processo no qual se exerce influência sobre as ações de outras pessoas. Kotter (1990) reconhece-a como um processo que ajuda a direccionar e mobilizar indivíduos, enquanto Hersey et al. (2013) a definem como “o processo de influenciar o comportamento de um indivíduo ou grupo, independentemente do motivo. Pode ser para os seus próprios objetivos ou para os objetivos de outros, e estes objetivos podem ou não ser congruentes com os da organização” (p. 4).

A liderança é frequentemente compreendida como um processo de influência entre líder e liderados, sendo moldada pelas características e comportamentos do líder, pelas perceções dos liderados e pelo contexto em que ocorre (Day & Antonakis, 2012). Fontenele e Rodrigues (2017) reforçam esta visão, destacando o papel da liderança na orientação e influência do comportamento coletivo. Rego e Cunha (2023), por sua vez, sublinham o carácter recíproco da liderança, evidenciando a interdependência entre líderes, liderados e o ambiente organizacional.

Segundo House et al. (1999), liderança corresponde à capacidade para influenciar, motivar e capacitar os indivíduos a contribuírem para a eficácia e para o sucesso das organizações às quais pertencem. Ou, nas palavras de Vroom (2007), consiste em motivar as pessoas a trabalhar em equipa de modo a alcançarem feitos notáveis. Em síntese, a liderança funda-se num processo de influência pelo qual se inspira os indivíduos a atuar em prol dos objetivos do grupo, não através da coerção, mas da motivação pessoal (Bolden, 2003; Robbins & Judge, 2013).

Divergindo das abordagens que vinculam a liderança a características ou a traços de personalidade específicos, Loignon (2024) argumenta que a liderança é um processo social que envolve vários indivíduos em contacto, e não uma questão de características inerentes a uma só pessoa.

A literatura apresenta distintas perspetivas sobre a liderança: algumas focam-se nos traços individuais e comportamentos do líder, outras, destacam a influência e interação com os liderados, e há ainda abordagens que a associam ao exercício de uma posição administrativa (Yukl, 2013). Contudo, a noção do líder como um indivíduo polivalente, possuidor de certas características e qualidades pessoais, tem uma série de dificuldades associadas, uma vez que, apesar de indubitavelmente importantes, é inverosímil que sejam suficientes, por si só, para o exercício da liderança (Bolden, 2003).

Conforme postulado por Northouse (2022), a liderança define-se, fundamentalmente, pela relação de poder estabelecida entre líderes e liderados. Adicionalmente, é vista como um processo transformacional, capaz de induzir os liderados a um desempenho que transcende as expectativas habituais, e também numa perspetiva de competências, suscetíveis de otimizar a eficácia da liderança. Para o autor, a definição da liderança como processo implica que esta não se configura como uma característica ou traço de quem exerce a liderança, mas sim como um fenómeno que emerge da relação entre a díade líder-liderados.

Reconhecida como a força vital de qualquer organização, a liderança é responsável por impulsionar o seu sucesso. Enquanto alguns autores a descrevem como uma ação individual, Rosinha (2016) e Uhl-Bien et al. (2007) defendem que a liderança é, na verdade, uma interação complexa entre várias forças.

Apesar da diversidade de definições e entendimentos sobre a liderança, é possível identificar elementos essenciais que se configuram como o cerne deste fenómeno: a liderança como processo de influência, a sua manifestação em contextos grupais e a sua ligação a objetivos comuns (Turano & Cavazotte, 2016).

Northouse (2022) sintetiza esta ideia ao definir a liderança como “um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (p. 6). Esta frase resume em pleno os elementos presentes na grande maioria das definições de liderança: um processo de influência, sendo a influência, sem dúvida, a condição *sine qua non* da liderança; a existência de líderes e liderados e a concretização de objetivos (Bass, 1990; Bertocci, 2009; Bryman, 2013; Hersey & Blanchard, 1988; Stogdill, 1950; Vieira, 2002; Vries, 2008; Vroom & Jago, 2007; Yukl, 1989).

Apesar da inexistência de uma definição consensual de liderança, a análise das diferentes perspetivas permite identificar algumas diretrizes fundamentais: a influência (positiva ou negativa) do líder na organização é efetiva; a liderança é um processo que envolve líderes, liderados e situações; e, embora traços e características possam aumentar a probabilidade de um indivíduo se tornar líder, a aprendizagem de competências pode torná-lo mais apto e eficaz no exercício da liderança (Cunha et al., 2016).

Em suma, a liderança é um tema sempre atual e que concita bastante interesse (Northouse, 2022), devido ao impacto que exerce no sucesso organizacional. Dada a complexidade e amplitude do conceito, a investigação sobre liderança tem variado em função da concepção adotada, das preferências metodológicas e dos objetivos das investigações (Bass & Bass, 2008; Lameiras, 2010).

Para este estudo, sustentamo-nos na definição sugerida por Yukl e Gardner (2020): “a liderança é o processo de influenciar os outros para que compreendam e cheguem a acordo sobre o que deve ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos comuns” (p. 26), a qual realça a liderança como um processo em constante evolução e interação, essencial para a concretização de metas e objetivos específicos.

2.2. Liderança Policial

A liderança, tanto no setor público como no privado, assume um papel central na promoção do desempenho organizacional (Dobby, 2004), o que justifica o interesse e a extensa investigação sobre o tema.

No contexto atual, marcado por um ambiente social, político e organizacional cada vez mais complexo, a liderança – e, consequentemente, o papel dos líderes policiais – assume uma relevância crescente, sobretudo no que se refere à garantia da eficácia organizacional (Moura et al., 2023). Os líderes policiais enfrentam um futuro desafiador, que exige respostas cada vez mais complexas e adaptadas à dificuldade dos problemas emergentes. Para fazer face a este cenário dinâmico e em constante transformação, é imperativo que os líderes policiais possuam um leque de competências apropriadas (Borges, 2013; Cockcroft, 2014; Herrington & Colvin, 2015).

Flynn e Herrington (2015) defendem que aos líderes policiais é exigida uma combinação de competências de gestão (e.g., planeamento, organização e direção), competências pessoais (e.g., capacidade de comunicar, motivar e inspirar os outros), e competências de liderança (e.g., foco estratégico, capacidade analítica e flexibilidade cognitiva). Esta tríade reflete a necessidade de uma abordagem holística à liderança em contextos policiais, onde a gestão de recursos humanos se revela fundamental.

Para Pearson-Goff e Herrington (2013), existem sete características importantes na liderança policial, nomeadamente, confiabilidade, ser um modelo a seguir, legitimidade, tomada de decisão, comunicação, comportamento ético e capacidade de pensamento crítico e estratégico. Segundo estes autores, os líderes policiais desempenham, essencialmente, cinco atividades: (1) criam uma visão partilhada (de modo a gerar um sentimento de pertença e propósito nos outros face à organização); (2) promovem o compromisso organizacional (através do apoio aos subordinados e do consentimento da sua colaboração no processo de tomada de decisão); (3) cuidam dos subordinados (o que implica assumir a responsabilidade

pelo bem-estar dos colaboradores e o envolvimento em atividades de *coaching* e mentoria); (4) impulsionam e gerem a mudança; e, (5) resolvem problemas.

No contexto da liderança policial é fundamental compreender que esta não se reduz à aplicação de certas “receitas” ou à simples soma de traços, características ou competências. Embora as competências individuais dos líderes sejam relevantes, torna-se igualmente imprescindível uma orientação para as relações, centrada na atenção e cuidado com os outros. Neste âmbito, Filstad e Karp (2020) identificaram quatro dinâmicas essenciais no exercício da liderança policial – produzir, relacionar, interpretar e negociar – que refletem as interações principais entre líder(es) e liderados na prática quotidiana da liderança. Estas dinâmicas reforçam a natureza complexa, relacional e contextual da liderança, destacando o seu carácter prático e adaptativo.

O cumprimento bem-sucedido da missão da Polícia exige que esta acompanhe a evolução da sociedade (Elias et al., 2017), adaptando-se continuamente às suas transformações. Contudo, esse processo de adaptação revela-se particularmente desafiante, sobretudo devido à complexidade intrínseca à cultura policial (Simões, 2021).

A cultura policial é um conceito difícil de definir (Westmarland, 2008) e é frequentemente referido por vários pseudónimos (e.g., subcultura policial, cultura de patrulha, etc.) (Cockcroft, 2013). No entanto, costuma ser descrita como um conjunto de valores, atitudes, regras ou práticas informais que estão intimamente ligados ao contexto da atividade policial (Chan, 1996), “com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas partilhadas que moldam o comportamento dos indivíduos” (Cunha et al., 2019, p. 306). A cultura policial é definida por valores, pressupostos e significados partilhados (Filstad & Karp, 2020), que oferecem suporte aos polícias para lidar com os desafios e a pressão do trabalho policial (Bowling et al., 2019).

De acordo com Chan (1996), qualquer teoria sobre a cultura policial deve reconhecer a possibilidade de existirem múltiplas culturas (ou subculturas) dentro de uma Polícia, moldadas pelas experiências associadas a diferentes posições na organização policial (Bowling et al., 2019). Isto significa que diferentes grupos podem apresentar valores, crenças e práticas distintas, condicionadas pelas suas funções, responsabilidades e trajetórias pessoais.

Apesar das frequentes associações a conotações negativas, como obstáculo às reformas institucionais (Chan, 1997; Cockcroft, 2019), a cultura policial é crucial para a sobrevivência dos polícias numa profissão de risco (Chan, 1996), funcionando como fator de coesão social que mantém a organização unida (Alvesson, 2013; Tsai, 2011).

A cultura policial é, portanto, um fenómeno complexo, cuja definição e compreensão se apresentam como particularmente desafiantes (Charman, 2017). Tal como sublinham Filstad et al. (2018), a cultura policial “fornece valores, normas e um entendimento comum do que constitui uma boa liderança e um bom trabalho policial” (p. 5), influenciando de maneira considerável o trabalho dos líderes, nomeadamente na resposta às expectativas, na definição de prioridades e na resolução de problemas. Não é algo concreto ou tangível, mas sim uma construção social que exerce uma influência significativa na prática profissional dos líderes policiais (Filstad & Karp, 2020).

Deste modo, é essencial que os líderes policiais reconheçam a relevância da cultura policial na dinâmica organizacional, esforçando-se não apenas por a conhecer e compreender, mas também por a desenvolver. Este entendimento permitirá compreender como é que os polícias agem e o que os motiva, contribuindo, por sua vez, para a melhoria do desempenho organizacional (Chan, 1996).

Uma das formas de ultrapassar as dificuldades inerentes à cultura policial reside na adoção de lideranças transformacionais (Cockcroft, 2014). Segundo Campbell e Kodz (2011), os líderes policiais que procuram inspirar, definir uma visão, oferecer estímulo intelectual e apelar aos valores morais dos seus subordinados, praticam uma liderança transformacional. Em contrapartida, os que se baseiam fortemente em recompensas e punições praticam uma liderança transacional (Calaça & Vizeu, 2015).

Um comportamento mais transacional, quando comparado com o transformacional, tem impactos menos positivos nos subordinados; porém, pode ter efeitos positivos em circunstâncias específicas, em função das características das pessoas, dos grupos e da natureza das atividades a concretizar (Ceitil, 2004). Deste modo, os líderes que combinam comportamentos transformacionais e transacionais podem ser mais eficazes do que os que se baseiam apenas em comportamentos transformacionais (Campbell e Kodz, 2011; Mineiro, 2013).

Embora a liderança transformacional seja frequentemente vista como um catalisador para a mudança nas organizações policiais, tal visão tende a desconsiderar a complexidade e as especificidades do contexto organizacional policial. Apesar dos benefícios inegáveis associadas a este estilo de liderança (Silvestri, 2007), que muda e transforma as pessoas (Northouse, 2022), ele pode não ser adequado em todas as circunstâncias. Argumentar que uma única abordagem de liderança seria universalmente aplicável a uma organização e às suas dinâmicas internas, revela-se uma simplificação excessiva. Em determinados

momentos, a natureza das organizações policiais pode exigir a adoção de formas de liderança alternativas (Cockcroft, 2014).

Em resumo, embora a literatura destaque a importância dos comportamentos de liderança tipicamente transformacionais, frequentemente vistos como ideais no contexto policial (Andreescu & Vito, 2010), ela enfatiza, acima de tudo, a necessidade de adaptar o estilo de liderança ao contexto específico, à cultura policial e aos objetivos organizacionais (Lopes, 2023).

Para acompanhar o progresso constante da sociedade, é fundamental que as Polícias, além de reconhecerem a importância da cultura policial, invistam na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos seus recursos humanos (Silvestri, 2007), algo crucial para superar os obstáculos organizacionais resultantes das rápidas transformações da sociedade (Baek et al., 2018).

Ser polícia atualmente é particularmente exigente, o que reforça a necessidade de um processo formativo rigoroso e adequado (Saraiva & Mendes, 2019), através do qual se promove a aquisição e o desenvolvimento de várias competências.

No entanto, como argumentam Filstad et al. (2018), no que alude à liderança no contexto policial, o processo de aprendizagem transcende os limites da formação formal, incorporando a partilha de vivências e conhecimentos entre pares, o que facilita uma compreensão mais ampla e reflexiva de determinadas práticas e condutas. Paralelamente, a experiência prática desempenha igualmente um papel fundamental, uma vez que é também “através do sucesso e do fracasso e da tentativa e erro que os líderes policiais aprendem a liderar” (p. 18).

Nesta senda, o processo de aprendizagem e desenvolvimento da liderança deve integrar aspetos formais (e.g., formação inicial e contínua) e informais, como a socialização entre pares, sendo crucial reconhecer que a aprendizagem da liderança está intrinsecamente ligada a contextos específicos, práticas sociais e relacionais, e tarefas concretas, fatores que moldam o exercício da liderança (Filstad et al., 2018).

Ainda que o desenvolvimento dos líderes seja um aspeto crucial, não deve ser a única preocupação de uma organização. Não se deve descurar a capacidade de liderança que reside em cada pessoa que faz parte da organização, nem a importância da situação e do contexto envolvente. Embora as competências dos líderes sejam indubitavelmente importantes, o sucesso organizacional tende a depender mais do desenvolvimento de uma cultura de liderança partilhada e inclusiva, do que das competências de um único indivíduo (Bolden & Kirk, 2006).

Assim, fortalecer as organizações policiais começa com o desenvolvimento dos líderes e das suas competências, mas não termina aí, sendo essencial considerar todo “o contexto organizacional que permite que a liderança prospere e que as organizações floresçam” (Flynn & Herrington, 2015, p. 13).

Em síntese, apesar da vasta literatura científica sobre liderança, o conhecimento sobre liderança policial ainda é limitado (Brown & Yudu, 2023). Todavia, é consensual que os líderes policiais desempenham um papel fundamental dentro de uma arquitetura organizacional complexa, a qual representa a estrutura essencial que define a própria natureza da instituição policial (Adlam, 2003). Por isso, espera-se que demonstrem competências excepcionais, particularmente, em liderança e gestão (Grieve, 2003).

A liderança policial constitui um campo dinâmico em constante evolução, que exige várias competências adequadas e complexas, a capacidade para enfrentar desafios cada vez mais multifacetados e uma compreensão aprofundada da cultura organizacional subjacente. Num ambiente marcado por uma pressão constante, pela necessidade de decisões céleres e pela interação com comunidades cada vez mais diversificadas, os líderes policiais precisam de um conjunto de competências que permita não só comandar, mas também motivar, inspirar e, acima de tudo, apoiar e desenvolver os seus subordinados (Faria et al., 2017).

Os líderes policiais devem, assim, ser agentes de mudança, preparados para moldar a Polícia do futuro, alinhada com os valores da sociedade que serve (Higgins, 2020), o que exige uma liderança resiliente, ética, flexível e adaptativa, capaz de responder aos desafios contemporâneos e de projetar a instituição para além das suas funções tradicionais, promovendo uma visão inovadora e humanista da segurança pública.

2.3. A Formação em Liderança na PSP

A liderança, principalmente no contexto policial, representa um elemento único e insubstituível, razão pela qual deve integrar o desenvolvimento dos polícias que têm a responsabilidade de gerir recursos, de decidir e de garantir a segurança e a ordem pública. Trata-se, por isso, de uma das competências mais relevantes no desempenho profissional de um Oficial de Polícia, devendo estar presente ao longo do seu percurso formativo (Almeida & Pinho, 2020).

A formação profissional visa proporcionar as competências essenciais para o desempenho de uma atividade ou função (Dolan et al., 2007), devendo responder às necessidades organizacionais e individuais (Gibson et al., 2006). Assegura a longevidade

das organizações, dotando-as de conhecimentos pertinentes e atualizados que fortalecem a sua capacidade de adaptação.

Conforme salientam Torres e Araújo (2010), a formação mune os indivíduos das competências indispensáveis para o exercício qualificado das suas atividades profissionais. Nas organizações policiais, a formação constitui um alicerce fundamental, conferindo ao efetivo policial as competências necessárias para um desempenho bem-sucedido, o que impõe às Polícias e aos seus polícias, o compromisso com um regime de aprendizagem ao longo da vida (Stephens, 2011).

Na PSP, conforme o consagrado no artigo 121.º, n.º 4 do EPPSP, a formação policial integra as seguintes vertentes: a) Cursos de formação inicial, que permitem a entrada na carreira de Oficial e de Agente; b) Cursos de promoção, que dotam os polícias com as competências adequadas ao desempenho de funções de maior responsabilidade e são requisito especial de admissão nos procedimentos concursais de acesso à categoria imediata; c) Cursos de especialização, destinados a conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais relativamente específicos para determinadas áreas; e, d) Formação contínua, que abarca as restantes ações formativas, orientadas para a valorização profissional e pessoal, através de uma permanente atualização de competências.

Atualmente, a formação em liderança ministrada aos Oficiais da PSP ocorre em duas fases distintas da sua carreira: no curso de formação inicial (CFOP) e no Curso de Comando e Direção Policial (CCDP). Adicionalmente, pode também acontecer através de cursos integrados na formação contínua.

Durante o CFOP, a formação em liderança acontece, fundamentalmente, através da Unidade Curricular (UC) de “Comando e Liderança Policial”, do Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL) e do Plano de ação e de integração desenvolvido pelos Cadetes-alunos.

A UC de “Comando e Liderança Policial”, lecionada no 3.º ano do CFOP, possui uma carga horária de quarenta e cinco (45) horas e contempla, entre os seus conteúdos programáticos, diferentes teorias e estilos de liderança, as dimensões da liderança policial (comando, gestão e liderança), os fatores organizacionais e individuais que influenciam a motivação, bem como os desafios associados à liderança no contexto policial contemporâneo.

O LIDPOL visa assegurar um conjunto de ferramentas de gestão, comando e liderança que possibilitem um (futuro) desempenho profissional equilibrado, inspirador e sustentado em conhecimento holístico. Para atingir este propósito, procura assegurar o cumprimento de vários objetivos, como, por exemplo, garantir a aquisição de competências de carácter, presença e intelecto; treinar e desenvolver a liderança, incrementando capacidades individuais e de interação grupal; e incentivar e potenciar a tomada de decisão.

Com o intuito de orientar a concretização dos objetivos supramencionados, o LIDPOL impõe que os Cadete-alunos sejam sujeitos a um processo de enriquecimento gradual e contínuo de competências, adaptadas a cada ano curricular, assente em vários pilares, tais como: estágios nas Unidades e Departamentos da instituição; planeamento, supervisão e cumprimento das atividades previstas no Plano de integração e no Plano de ação do Corpo de Alunos (CAL); e concepção de exercícios de liderança, compostos por várias provas direcionadas aos alunos dos vários anos do CFOP, de modo a desenvolver as suas competências de liderança (e.g., prova de grupo sem a nomeação de um líder, prova de liderança partilhada, prova de liderança individual, etc.).

O Plano de integração e o Plano de ação são desenvolvidos pelo Grupo de alunos (constituído pelos cursos a frequentar o CFOP), sob a supervisão do CAL. O Plano de integração visa “a integração dos novos cadetes-alunos no quotidiano policial, as suas rotinas, rituais, responsabilidades, disciplina e ordem unida, munindo-os de uma visão consolidada sobre o funcionamento da instituição” (LIDPOL, 2021, p. 10). Já o Plano de ação deve assentar, obrigatoriamente, “em cinco eixos que visam consolidar as competências no âmbito do LIDPOL: a) Responsabilidade social e ambiental; b) Divulgação institucional; c) Remodelação das instalações do ISCPSI; d) Desportos; e) e Cultura e atividade policial, sem prejuízo de outros eixos considerados essenciais em função das mudanças sociais e organizacionais” (LIDPOL, 2021, p. 11).

A concretização das atividades e projetos plasmados no Plano de ação, implicam a participação do Grupo de alunos, onde cada curso assume responsabilidades e funções diferentes: os Cadetes-alunos do 4.º ano, desempenham funções de liderança; os do 3.º ano, funções de gestão; os do 2.º ano, funções de comando; e, os Cadetes-alunos do 1.º ano são seguidores, devendo desenvolver e demonstrar um comportamento resiliente, de camaradagem, de aprendizagem e de aculturação.

Com a finalidade de orientar a formação em liderança ministrada durante o CFOP, o LIDPOL define os eixos estratégicos que devem guiar este processo, nomeadamente: Eixo 1, desenvolver atitudes (Saber ser), que consagra o carácter e a presença; Eixo 2, desenvolver

aptidões (Saber fazer), que contém a liderança, o desenvolvimento e os resultados; e, Eixo 3, desenvolver conhecimentos (Saber saber), que se foca no intelecto. Estes eixos são inspirados no modelo de liderança do Exército dos EUA (Anexo C). Para além da formação académica, de cariz teórico, o desenvolvimento de ações/atividades extracurriculares, como as do Plano de ação, é igualmente importante, pois permite aos Cadetes-alunos desenvolver competências individuais e grupais, nomeadamente, de liderança.

O CCDP é o curso de promoção à categoria de Subintendente na carreira de Oficial de Polícia. Confere certificado de pós-graduação em Comando e Direção Policial aos Oficiais de Polícia que possuam grau de licenciatura (e certificado de especialização aos Oficiais sem grau de licenciatura) e “tem por objetivo proporcionar aos formandos, com a categoria de Comissário, a aquisição e o desenvolvimento de saberes, de competências técnicas e de boas práticas para o desempenho das funções inerentes à categoria de Subintendente, de acordo com o conteúdo funcional dessa categoria” (art. 2.º, n.º 3 da Portaria n.º 101/2018). É, à semelhança do CFOP e do Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP), organizado, coordenado e ministrado pelo ISCPSI (art. 4.º, n.º 1 da Portaria n.º 101/2018).

Confere trinta (30) *European Credit Transfer System (ECTS)* e tem a duração de um semestre curricular. Possui um Plano de estudos específico, que consagra um total de quatro UC, entre as quais, “Liderança e Administração Policial”, que pretende aperfeiçoar as competências de liderança e gestão dos Oficiais da PSP.

Convém salientar que, até doze (12) de dezembro de ano transato, o CDEP, curso de promoção à categoria de Superintendente, destinado aos Oficiais da categoria de Intendente (art. 2.º, n.º 1 da Portaria n.º 245/2016), tinha no seu Plano de estudos a UC “Comunicação e Liderança”, que visava aprimorar a capacidade de comunicação interpessoal, estratégica e de liderança dos líderes da PSP.

Por fim, no que alude à formação contínua no domínio da liderança, esta substancia-se apenas no Curso de “Comando e Liderança”, que tem como objetivo geral desenvolver as competências de comando e liderança dos Oficiais de Polícia. O curso é organizado pelo Departamento de Formação da DNPS, juntamente com o ISCPSI, possuindo uma periodicidade “eventual”. Tem uma carga horária total de trinta (30) horas (seis horas/dia) e contempla seis módulos (Comando e liderança; Comunicação interpessoal; Motivação; Mediação de conflitos; Tomada de decisão e Equipa/indivíduo/tarefa).

Diante dos desafios atuais cada vez mais complexos, a formação em liderança na PSP surge como um pilar crucial. A sua integração ao longo do percurso formativo dos Oficiais de Polícia garante o desenvolvimento de competências indispensáveis para o exercício eficaz

das suas funções. No futuro, poderá ser necessário alterar os planos de formação apresentados, incorporando novas abordagens pedagógicas que promovam uma liderança cada vez mais alinhada com as dinâmicas sociais e organizacionais em permanente evolução. Afinal, a formação é, por natureza, um processo contínuo, evolutivo e dinâmico, que exige avaliação e atualização regulares.

3. Competências

3.1. Conceito de Competência(s)

Num ambiente cada vez mais globalizado, volátil e fortemente competitivo, as pessoas são o elemento diferenciador que sustenta e impulsiona o sucesso organizacional. Como destaca Chiavenato (2014), “as pessoas proporcionam competências e, com elas, a vantagem competitiva que assegura competitividade e sustentabilidade ao negócio” (p. ix), sendo, por isso, essencial investir nelas e no seu desenvolvimento.

O conceito de competência não é recente, mas revela-se bastante difuso (Le Deist & Winterton, 2005; Mikhridinova et al., 2020; Wong, 2020), devido à variedade de significados e interpretações que abarca. A literatura reflete essa ambiguidade, particularmente no uso dos termos *competency* e *competence* (Moolman, 2017). Embora sejam muitas vezes usados como sinónimos, de acordo com Wong (2020), estão relacionados com abordagens distintas. O primeiro está associado à abordagem comportamental, sendo especialmente influente nos Estados Unidos. O segundo, mais comum no Reino Unido, relaciona-se com a abordagem funcional, direcionada para a tarefa ou resultados.

De forma semelhante, Le Deist e Winterton (2005) afirmam que a palavra *competence* está associada a áreas funcionais, enquanto *competency* diz respeito a áreas comportamentais. Já para Roe (2014), *competence* é uma capacidade adquirida para desempenhar algo, aprendida e específica para certos papéis, missões ou tarefas, sendo mais apropriada no contexto do desenvolvimento profissional dos funcionários de uma organização. Em contraste, *competency* refere-se a atributos pessoais que diferenciam o desempenho entre indivíduos.

Outra questão a clarificar é a diferença entre competência (no singular) e competências (no plural). Conforme Corrêa (2015), “o termo competência está mais associado ao «conceito comum» utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada tarefa” (p. 109). Já o termo competências, no plural, possui uma abrangência maior,

integrando o conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes – ou seja, o conjunto de capacidades humanas (Fleury & Fleury, 2001) – indispensáveis à realização de uma tarefa ou atividade concreta. No entanto, como se verá adiante, alguns autores utilizam o termo competência com um significado mais amplo, considerando-o um conceito multidimensional que abarca um conjunto de fatores fundamentais para desempenhar adequadamente uma função, tarefa ou atividade profissional.

Para clarificar este conceito impreciso, apresentam-se, de seguida, algumas definições de competência(s) enunciadas por diferentes autores. Le Boterf (2003) posiciona a competência como resultado da interação de três eixos – pessoa, formação e aprendizagem profissional – que se consubstanciam num saber agir profissional e responsável, que implica a mobilização e integração de conhecimentos, aptidões e recursos num determinado contexto. Complementando esta visão, Assumpção (2012) define a competência como um conjunto de aprendizagens, nutridas a montante pela experiência e pela formação, evidenciando o caráter dinâmico e evolutivo do desenvolvimento das competências.

Draganidis et al. (2006) definem competência como um conjunto de comportamentos, conhecimentos e aptidões que confere a um indivíduo a capacidade para desempenhar uma tarefa de forma eficaz. Pothula et al. (2024) reforçam essa ideia ao caracterizarem a competência como a capacidade de exercer funções e responsabilidades de forma eficaz e eficiente, sublinhando a importância do desempenho como critério fundamental.

De forma semelhante, Bartram et al. (2002) e Gangani et al. (2006) descrevem as competências como um conjunto de conhecimentos, capacidades, comportamentos, características pessoais e motivações associadas ao sucesso, fundamentais para a obtenção de resultados desejados. Carroll e McCrackin (2008), à semelhança de Rouco (2012), adotam uma perspetiva convergente, classificando as competências como uma combinação de conhecimentos, capacidades, aptidões, atitudes ou comportamentos que caracterizam um desempenho de excelência num determinado contexto profissional. Bozkurt (2011) e Abdelghani (2024) também enfatizam a questão do desempenho, definindo-as como um conjunto de comportamentos, aptidões e atributos que influenciam o nível de desempenho num contexto de trabalho específico.

Contudo, alguns autores alertam para a necessidade de superar uma visão exclusivamente orientada para os resultados. Godtsfriedt e Santos (2018), por exemplo, argumentam que as competências não devem ser entendidas como objetivos a alcançar, nem como meros indicadores de desempenho, mas sim como a mobilização integrada de conhecimentos, capacidades e aptidões.

Essa ênfase na mobilização é também destacada por Dias (2010), que define competências como “uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outras componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular” (p. 75). Estes autores colocam o foco no processo e não no resultado, reforçando a ideia de que as competências devem ser entendidas como uma mobilização contínua e dinâmica de múltiplos fatores.

Ceitel (2016) admite que existem quatro perspetivas principais que são a base para as múltiplas definições que podemos encontrar: (1) as competências como atribuições; (2) as competências como qualificações; (3) as competências como características ou traços pessoais; e, (4) as competências como ações ou comportamentos.

Na primeira perspetiva, as competências são percebidas como atributos utilizados no exercício de cargos, funções ou responsabilidades específicas. Na segunda perspetiva, como saberes ou domínios de execução técnica, que podem ser atribuídos ou adquiridos através da aprendizagem. A terceira perspetiva surge com as teorias de McClelland e da corrente por si fundada, da qual fazem parte vários autores, como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Nela, as competências são concebidas como traços, aptidões e motivações que são preditores de um bom desempenho profissional. Por fim, a quarta perspetiva, foca-se no carácter prático das competências, tratando-as como manifestações visíveis, observáveis e mensuráveis.

Segundo Roe (2002), a noção de competência apresenta duas características distintivas. Em primeiro lugar, as competências integram múltiplos tipos de conhecimentos, aptidões e atitudes, geralmente adquiridos ao longo de uma trajetória educativa. Em segundo lugar, encontram-se intrinsecamente relacionadas a um tipo específico de trabalho a ser executado num determinado contexto, podendo ser adquiridas através da prática em situações reais de trabalho (Bartram & Roe, 2005).

O autor propôs um modelo (Figura 1) que representa graficamente os diferentes componentes das competências, no qual “as competências encabeçam a estrutura que, na sua base, tem a personalidade e as aptidões sobre as quais se constroem os conhecimentos, as capacidades e as atitudes” (Moura, 2018, p. 68). A par destes componentes, o modelo contempla ainda as subcompetências (ou competências básicas) – que, isoladamente, não são suficientes para o desempenho de qualquer função nas organizações, mas são requeridas em combinação com outras qualidades (e.g., competências de comunicação, de utilização de programas informáticos, etc.) – e as outras características, que estão no nível inferior do

modelo e abrangem vários conceitos (e.g., características biográficas, traços físicos, valores e interesses pessoais).

Figura 1

Modelo de competências



Nota. Adaptado de “What Makes a Competent Psychologist?”, de R.A. Roe, 2002, *European Psychologist*, 7(3), p. 195. Copyright 2002 de Hogrefe & Huber Publishers.

A dificuldade em alcançar uma definição consensual decorre não só da multiplicidade de significados e interpretações associadas à noção de competências, mas também da diversidade de tipologias que a envolvem. Byham e Moyer (1996) agrupam as competências em três grupos: pessoais, características que cada pessoa possui (e.g., capacidades e aptidões); organizacionais, relacionadas com os fatores que tornam uma organização competitiva; e, de trabalho/função, presentes em indivíduos que são eficazes num cargo, tarefa ou função.

Bartram e Roe (2005) apresentam uma tipologia mais simples, dividindo as competências em: profissionais ou primárias, que estão diretamente relacionadas com o conteúdo específico de uma determinada prática profissional, e as capacitadoras ou secundárias, que auxiliam o profissional a desempenhar as suas funções de forma mais eficaz. Embora possuam características distintas, ambas são indispensáveis para garantir um desempenho adequado e alinhado com os padrões profissionais.

Reis (2023) propõe uma outra visão, admitindo que existem três tipos de competências, nomeadamente, as inatas, as adquiridas e as interpessoais (ou, *soft skills*). As inatas nascem naturalmente com cada indivíduo e são, essencialmente, informações privadas que entram no mercado de trabalho. As adquiridas são aquelas que o indivíduo aglomera em si ao longo da sua vida, através da educação, formação e da experiência. Por fim, as interpessoais, essenciais no processo de interação e socialização, englobam, por exemplo, as capacidades de adaptação, reflexão, iniciativa e comunicação.

Dada a variedade de categorias e tipologias existentes, torna-se difícil aceitar a ideia de que as competências se inserem numa só, contudo, para efeitos desta dissertação, adota-se a classificação proposta por Neves et al. (2015): competências pessoais (que estão relacionadas com o próprio indivíduo e focam-se no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das próprias emoções, valores e objetivos), interpessoais (que abrangem a interação e comunicação eficaz com os outros) e instrumentais (que incluem as competências práticas e técnicas aplicadas a contextos específicos de trabalho), alinhada com a abordagem francesa (saber, saber-ser, saber-fazer), uma estrutura amplamente adotada em diversos modelos de competências (Rouco, 2012).

Apesar da inexistência de uma definição unívoca, a competência é frequentemente definida como uma combinação de conhecimentos (*knowledges*), capacidades (*skills*), aptidões (*abilities*) e outras características (*other characteristics*), geralmente representada pelo acrónimo “KSAO” (Shippmann, 2000), que evoluiu do acrónimo original “KSA” (conhecimentos, capacidades e atitudes/aptidões), tradicionalmente relacionados com os atributos individuais referentes ao desempenho no trabalho (Bozkurt, 2011; Rouco, 2012).

Ao longo do tempo, a principal variação do acrónimo reside no significado atribuído à letra “A”, que pode representar tanto as aptidões como outros sinónimos (e.g., atitudes, atributos, etc.) (Rouco, 2012). Independentemente da terminologia escolhida para a letra “A”, os modelos KSA/KSAO são amplamente reconhecidos “como um elemento importante para o sucesso no trabalho e têm sido historicamente o foco principal da maioria dos esforços de seleção e desenvolvimento dos recursos humanos” (Carroll & McCrackin, 2008, p. 46), pois impulsionam a capacidade de inovação e adaptação de qualquer organização.

Embora as competências desempenhem um instrumento crucial em diversos domínios de aplicação, principalmente, no desenvolvimento profissional – permitindo definir, reter e desenvolver os recursos humanos (Roe, 2014) – é evidente a ausência de uma definição universalmente aceite, o que origina múltiplas interpretações (Sampson & Fytros, 2008), frequentemente acompanhadas de ambiguidades e confusões.

Conforme referem Le Deist e Winterton (2005), essa ausência de consenso dificulta a identificação de uma teoria coerente ou de uma definição que acomode a diversidade de usos do termo. Deste modo, é importante mencionar que no decorrer desta investigação, ter-se-á como base a seguinte definição: “conjunto de conhecimentos, aptidões, capacidades, traços, motivos, atitudes e valores essenciais para o desenvolvimento pessoal e para a participação bem-sucedida de cada pessoa numa organização” (Martina et al., 2012, p. 131), por se considerar mais integrativa e atualizada sobre o tema.

3.2. Abordagens às competências

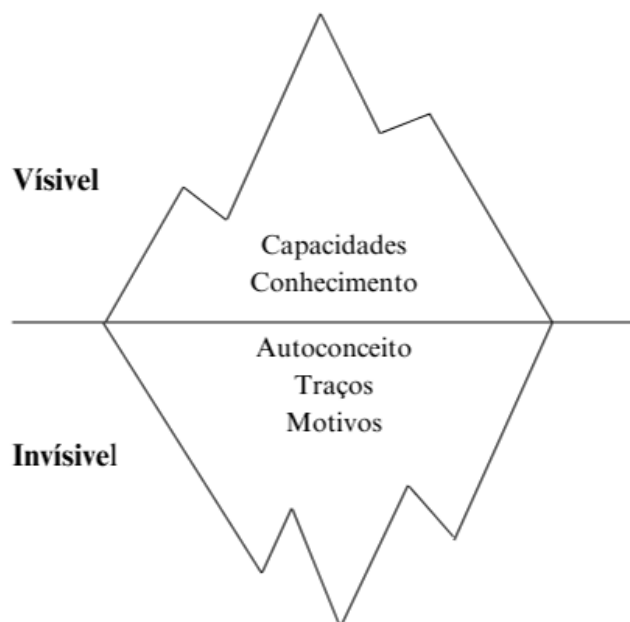
O caos conceptual e terminológico ligado ao conceito de competência, deriva, em parte, das diferentes abordagens existentes, nomeadamente, a americana, a britânica e a francesa. A abordagem americana, classificada como comportamental, começa com White (1959), que introduziu a noção de competência para descrever as características de personalidade associadas a um desempenho superior (Le Deist & Winterton, 2005), isto é, um desempenho excelente, eficaz e, sobretudo, acima da média (Spencer & Spencer, 1993).

Boyatzis (1982) contribuiu para esta linha de pensamento, definindo as competências como características subjacentes de um indivíduo, que podem manifestar-se sob a forma de “motivo, traço, aspeto da autoimagem ou do papel social da pessoa, aptidão ou um conjunto de conhecimentos que ela utiliza” (p. 23).

Esta perspetiva, que relaciona a competência com o desempenho superior ou eficaz, deu origem ao modelo do iceberg (Figura 2), no qual as competências visíveis representam apenas uma parte do conjunto de características profundas e complexas que sustentam o desempenho profissional.

Figura 2

Modelo do iceberg



Nota. Adaptado de “Competence at work: Models for superior performance”, de L.M. Spencer e S.M. Spencer, 1993, p. 11. Copyright 1993 de John Wiley & Sons.

Este modelo de competências, proposto por Spencer e Spencer (1993), está estruturado em duas partes, uma visível e outra oculta. A parte visível, inclui os conhecimentos, informações sobre uma determinada área específica, e as capacidades, que permitem executar uma tarefa física ou mental. Em contrapartida, a parte oculta compreende os motivos, que estimulam e guiam o comportamento na direção de determinadas ações ou objetivos; os traços, características físicas; e o autoconceito, os valores, as atitudes ou a autoimagem de um indivíduo.

Para os autores, os conhecimentos e as capacidades são as características mais fáceis de observar, moldar e desenvolver (*hard skills*), ao passo que as restantes estão intimamente ligadas à personalidade de cada indivíduo (*soft skills*). Resumidamente, o modelo em apreço demonstra que as competências mais visíveis são necessárias e mais fáceis de desenvolver, mas o verdadeiro diferencial de um profissional reside nas competências mais profundas e estruturantes, que, embora difíceis de observar, são determinantes para o desempenho e crescimento dentro das organizações.

Importa referir que as *hard skills* representam as competências técnicas, específicas para uma determinada profissão ou atividade em particular, obtidas por via da formação profissional ou académica, bem como pela experiência prática (Swiatkiewicz, 2014). Por oposição, as *soft skills*, transversais a qualquer profissão, dizem respeito às competências

comportamentais e abrangem o pensamento analítico, o trabalho em equipa, a comunicação e a liderança (Motyl et al., 2017). Conforme argumenta Sista (2022), o desenvolvimento de *soft skills* é essencial para complementar as competências técnicas, pois permite distinguir e valorizar o potencial humano, além de contribuir para um desempenho superior (Rouco et al., 2017).

A aplicação do modelo iceberg em organizações policiais reforça a necessidade de equilibrar o desenvolvimento de várias competências. No contexto policial, as *hard skills* – como o conhecimento específico de certas legislações e matérias, a aplicação de técnicas de intervenção policiais e uso de determinados equipamentos – são essenciais para a execução de certas funções. No entanto, são as *soft skills*, como a resiliência, a tomada de decisão e a capacidade de liderança, que determinam a eficácia da atuação policial, sobretudo em cenários complexos e imprevisíveis.

A abordagem britânica, de natureza funcional, surgiu na década de 1980, no âmbito das reformas implementadas pelos Governos do Reino Unido, com o objetivo de reestruturar a formação vocacional e o treino profissional com base em competências (Rouco, 2012). De acordo com esta abordagem, as competências são definidas pela capacidade de demonstrar um desempenho alinhado com padrões profissionais específicos (Le Deist & Winterton, 2005), sendo divididas em dois grandes grupos: *hard* e *soft*.

As *hard*, que incluem os conhecimentos que um indivíduo possui (*knowledge*) e o saber-fazer que consiste na demonstração desses comportamentos (*skills*), sendo fundamentais para a qualificação profissional. Por sua vez, as *soft*, diferenciam os desempenhos entre indivíduos, englobando a perceção que alguém tem de si mesmo enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que moldam os comportamentos (*traits*) e as motivações que impulsionam as condutas individuais (*motives*) (Bilhim, 2004).

Por sua vez, a abordagem francesa apresenta uma visão mais multidimensional e analítica das competências, dividindo-as em três dimensões: competências teóricas (que abrange os saberes, *savoirs*), competências práticas (que correspondem aos saber-fazer, *savoirs-faire*) e as competências sociais e comportamentais (que englobam o saber-ser, *savoirs-être*) (Almeida, 2012; Bilhim, 2004). Este modelo é usualmente designado de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou KSA (do inglês *knowledge, skills and attitudes*), destacando a interdependência destes elementos na capacitação profissional.

3.3. Desenvolvimento de Competências

Tendo em consideração o ambiente desafiador que caracteriza o contexto organizacional atual, é imperativo que as organizações reconheçam a necessidade de investir no desenvolvimento de competências, com o intuito de promover a otimização do desempenho e o incremento da produtividade organizacional. As competências constituem uma ferramenta essencial para a maioria das organizações, permitindo não só a identificação dos conhecimentos, capacidades e aptidões indispensáveis para responder às necessidades e exigências do meio, como também a obtenção de melhores resultados (Carvalho, 2015).

Embora frequentemente associadas ao modelo *KSA*, as competências englobam uma dimensão mais ampla, incluindo outros fatores como valores, atitudes e comportamentos, que desempenham um papel determinante na eficácia profissional. Esta visão mais abrangente, refletida no termo *KSAO*, destaca a relevância das características individuais na maximização do desempenho e na consecução dos objetivos organizacionais (Sinott et al., 2002).

Ainda que a aquisição de competências ocorra naturalmente durante o desempenho profissional, estas também podem ser aprendidas intencionalmente (Roe, 2014). Assim, é crucial refletir sobre o seu desenvolvimento, especialmente quando o objetivo é potenciar os desempenhos individuais e, por conseguinte, assegurar o sucesso e a sustentabilidade organizacional.

O desenvolvimento de competências é entendido como um ciclo de vida dinâmico, composto por múltiplas fases que promovem a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo das competências de um indivíduo ou grupo (Sampson & Fytros, 2008).

No cerne deste processo encontra-se a modelação de competências, uma prática fundamental que se dedica à identificação e definição criteriosa dos *KSAO* essenciais para cada função ou atividade profissional (Bartram, 2004; Schippmann, et al., 2000), fornecendo à organização uma visão geral de todas as competências necessárias para alcançar os seus objetivos (Draganidis & Mentzas, 2006). A modelação de competências refere-se à abordagem utilizada para realizar um levantamento de competências, da qual resulta a criação de um modelo de competências, uma estrutura organizada para apresentar e sistematizar os resultados.

Um modelo de competências consiste numa estrutura que organiza e define um conjunto de competências fundamentais para a prática de uma determinada função, posto de trabalho ou nível hierárquico, frequentemente agrupadas em grupos ou categorias

relacionadas (Chouhan & Srivastava, 2014; Coffey, 2010; Sinott et al., 2002). As organizações recorrem a estes modelos como uma ferramenta estratégica para aumentar a eficiência e garantir um alinhamento entre as exigências do trabalho e as qualificações dos seus colaboradores.

Além de facilitarem a seleção de profissionais que possuam certas competências-chave para funções específicas, os modelos de competências permitem avaliar e monitorizar o desenvolvimento dos trabalhadores já integrados na organização. Desta forma, contribuem para a criação e atualização contínua de planos formativos, assegurando que o desenvolvimento profissional acompanha as necessidades organizacionais (Memon et al., 2022). De forma resumida, os modelos de competências convertem as estratégias, os objetivos, a cultura e os valores de uma organização, em comportamentos específicos que os profissionais devem adotar.

Segundo Fleury e Fleury (2001) é por meio de processos de aprendizagem que as organizações conseguem desenvolver as competências essenciais à concretização das suas estratégias organizacionais. Já Sousa et al. (2006) reconhecem que o desenvolvimento das competências resulta de várias atividades, entre as quais se destacam a aprendizagem formal e a partilha de conhecimentos entre pares. Esta última integra os processos de aprendizagem informal, que estão intrinsecamente ligados a fatores pessoais e à responsabilidade individual na construção do conhecimento (Mata, 2020).

De forma alinhada, Pantoja e Borges-Andrade (2009) sustentam que as competências devem ser desenvolvidas por meio de duas formas distintas: a aprendizagem formal e a aprendizagem informal. A aprendizagem formal está tradicionalmente associada a ações de formação e ocorre, geralmente, fora do local de trabalho. Já a aprendizagem informal acontece frequentemente no local de trabalho e requer um ambiente que incentive a partilha ativa de conhecimentos.

As várias formas de aprendizagem não devem ser encaradas como antagónicas. Pelo contrário, devem ser integradas de forma complementar, a fim de garantir um desenvolvimento de competências bem-sucedido (Vos et al., 2011). Seguindo essa lógica, cabe às organizações promover uma cultura de aprendizagem (Ellström & Kock, 2008), assegurando não apenas a formação organizacional, mas também um ambiente que favoreça o desenvolvimento contínuo de competências, o que envolve a disponibilização dos recursos necessários para possibilitar o crescimento dos seus funcionários.

No que alude ao desenvolvimento de competências associadas à liderança, Yulk e Changer (2020) partilham uma visão idêntica, reconhecendo que estas podem ser

desenvolvidas de diversas maneiras, particularmente através de programas formais de formação e de atividades de desenvolvimento e autodesenvolvimento.

A formação, em regra, ocorre durante um período definido e é normalmente realizada fora do local de trabalho do líder (e.g., participação em *workshops*, cursos, seminários, conferências, etc.), devendo, preferencialmente, incorporar uma componente prática, de modo a colocar em ação o que foi aprendido (Bach & Suliková, 2019).

As atividades de desenvolvimento, por sua vez, acontecem no local de trabalho e podem assumir diferentes formatos, como programas de mentoria, iniciativas de crescimento pessoal e participação em contextos simulados. Já as atividades de autodesenvolvimento são conduzidas por iniciativa própria e incluem ações como a leitura de livros, visualização de vídeos e o uso de programas informáticos interativos. Assim, verifica-se que o desenvolvimento de competências de liderança acontece, evidentemente, dentro das organizações, mas também fora delas (Alles, 2017).

Embora a formação seja frequentemente destacada como um dos principais pilares no desenvolvimento de competências (Willink & Babin, 2021) a maioria das capacidades necessárias para o exercício da liderança é adquirida por meio da experiência profissional – aprendizagem na prática da função (Cunha et al., 2016) – e da partilha de conhecimentos entre pares, e não através da formação formal (Filstad et al., 2018; Yulk & Changer, 2020).

Todavia, a relevância da formação não deve ser negligenciada, pois representa uma das principais formas para o desenvolvimento e aquisição de competências em contexto organizacional (Ribeiro, 2018), desempenhando um papel fundamental no aperfeiçoamento das competências consideradas essenciais para um desempenho bem-sucedido (Ceitil, 2016).

Resumidamente, as competências tornaram-se um elemento fundamental para grande parte das organizações, permitindo-lhes dispor de recursos humanos dotadas dos *KSAOs* necessários para responder aos desafios contemporâneos, caracterizados por mudanças inesperadas e dinâmicas (Côrrea, 2015).

O desenvolvimento de competências, processo contínuo e multifacetado, deve ser encarado como uma prioridade estratégica, tanto para o progresso individual dos funcionários quanto para o sucesso das organizações. A combinação de várias formas de aprendizagem, sustentada por uma cultura organizacional que privilegie a aprendizagem contínua, revela-se fundamental para a aquisição e constante aprimoramento das competências necessárias.

Ao apostar no desenvolvimento de competências, as organizações fortalecem a sua competitividade e asseguram a sua capacidade de adaptação, permitindo-lhes enfrentar problemas e dificuldades emergentes em contextos específicos (Kęsy & Antoniewicz, 2023). Independentemente das formas adotadas para promover esse desenvolvimento, é imprescindível que o processo esteja sempre ancorado numa premissa fundamental: o alinhamento pleno com os desígnios estratégicos da organização.

4. Competências de liderança

4.1. Competências Associadas à Liderança

Conforme defendem Moura e Borges (2024), qualquer discussão sobre liderança exige uma abordagem detalhada das competências que lhe estão associadas. No atual ambiente de indefinição, complexidade e incerteza, as competências de liderança assumem um papel determinante no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações (Sun & Asavisanu, 2024). Segundo Boyatzis (1982), estas competências refletem a capacidade de mobilizar um grupo de indivíduos, estimulando o seu envolvimento, interesse e comprometimento na prossecução de objetivos comuns. Para Carroll e McCrackin (2008), permitem ainda coordenar pessoas e processos de forma eficaz.

A par disso, as competências de liderança são reconhecidas como instrumentos cruciais para o êxito das organizações (Almeida & Pinho, 2020; Rouco & Sarmiento, 2012; Sousa & Guimarães, 2018), sendo essenciais para garantir uma orientação e visão organizacionais mais estratégicas (Alimo-metcalfe & Alban-metcalfe, 2008).

De acordo com Silva et al. (2006) e Rouco (2012) as competências de liderança inserem-se nas chamadas competências transversais, uma vez que são aplicáveis a diferentes contextos e funções. As competências transversais, independentes de especificidades profissionais e situacionais, contrastam com as competências específicas (ou técnicas), diretamente relacionadas ao exercício de uma profissão e ligadas a domínios mais técnicos (Cabral-Cardoso et al., 2006; Ramos & Bento, 2016). As competências específicas não são, por si só, sinónimo de um desempenho superior na atuação profissional. Para tal, é necessário possuir, cumulativamente, um leque de competências transversais (Neves et al., 2008), como comunicação, resiliência, inteligência emocional e trabalho em equipa (Ceitil, 2016).

As competências transversais assumem especial destaque diante do atual panorama organizacional, caracterizado pela crescente multiplicidade e complexidade de funções que caracterizam determinadas organizações (Ceitil, 2016). Esta noção é particularmente

relevante no contexto dos Oficiais da PSP, que, ao longo da sua progressão na carreira, desempenham um conjunto amplo e diversificado de funções e responsabilidades, o que requer uma constante preparação e adaptação. Assim, apesar de poder haver a necessidade de os Oficiais de Polícia possuírem algumas competências específicas, é imperativo que disponham de um conjunto sólido de competências transversais, relevantes e aplicáveis a diferentes funções, entre as quais se destacam, as competências de liderança.

Vieira (2002) argumenta que as competências de liderança se estruturam em torno de conhecimentos, capacidades, aptidões e atitudes que orientam a conduta dos líderes, proporcionando um referencial para o seu desenvolvimento e valorização. Segundo o autor, entre as competências mais significativas, incluem-se a comunicação, o ensino e aconselhamento, a supervisão, a construção do espírito de equipa, a proficiência técnica e tática, a tomada de decisão, o planeamento estratégico, a ética profissional e o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Silva et al. (2006) salientam a importância de algumas destas competências, com especial destaque para a tomada de decisão e comunicação, acrescentando ainda a coordenação, a execução, e a valorização dos subordinados como competências essenciais de liderança. A importância de competências que estão relacionadas com a interação entre o líder e os liderados é igualmente sublinhada por Kouzes e Posner (2017), que defendem que uma liderança exemplar requer a capacidade de inspirar e motivar os subordinados, promover um ambiente de confiança e colaboração, e desafiar continuamente o *status quo*.

A liderança exige um conjunto diversificado de competências que permitem aos líderes adaptar-se a diferentes contextos e desafios. Hersey et al. (2013) destacam três competências essenciais: a adaptação, que envolve a flexibilidade para ajustar comportamentos e recursos conforme a situação; o diagnóstico, que consiste na capacidade de compreender o contexto que se pretende influenciar; e a comunicação, fundamental para transmitir mensagens de forma clara. Já Alban-Metcalf e Alimo-Metcalf (2013) indicam como competências associadas à liderança a valorização da diversidade, a promoção do desenvolvimento individual e a orientação estratégica, reforçando a importância de um líder sensível às dinâmicas organizacionais e com visão de futuro.

A comunicação surge como um elemento transversal em diversas abordagens sobre competências de liderança. Harris et al. (2007) destacam-na, juntamente com o respeito (capacidade de expressar consideração pelos outros), a empatia (capacidade de perceber os sentimentos, receios e motivações dos outros), a tolerância à ambiguidade (capacidade de reagir com pouco desconforto a situações novas, diferentes ou imprevisíveis), e a

persistência (capacidade de agir com firmeza e constância), como competências associadas à liderança global.

Esta visão alinha-se com a de Warda et al. (2022), que para além de mencionarem a comunicação, acrescentam outras competências, como a tomada de decisão, a resolução de problemas e a definição de objetivos, fatores-chave para o sucesso de qualquer líder. Já de acordo com Fernandez (2014), liderar e decidir, analisar e interpretar, organizar e executar, e apoiar e cooperar, são as principais competências de liderança necessárias para enfrentar os desafios e as mudanças no cenário global contemporâneo.

A par destas competências, há uma dimensão cognitiva e estratégica que não pode ser desconsiderada. Yukl e Gardner (2020) argumentam que as competências representam uma combinação de características e capacidades, sendo que, no âmbito da liderança, destacam-se competências como a inteligência emocional, a inteligência social e a capacidade de aprendizagem e adaptabilidade à mudança.

A inteligência emocional, refere-se à capacidade de identificar, perceber e gerir as emoções (próprias e dos outros), promovendo boas relações interpessoais. A inteligência social, por sua vez, é definida como a capacidade de determinar as exigências de liderança numa situação específica e de selecionar a resposta mais adequada. Por fim, a aprendizagem e adaptabilidade à mudança, abrange a capacidade de introspeção sobre os próprios processos cognitivos, permitindo identificar oportunidades de melhoria de modo a otimizar o desempenho futuro, algo crucial num cenário global em transformação (Yukl & Gardner, 2020).

Numa abordagem mais estrutural, Cunha et al. (2016), também abordam as competências de liderança e, mais concretamente, a sua tipologia. De acordo com os autores, as competências associadas à liderança dividem-se em três esferas distintas: competências técnicas, competências interpessoais e competências conceptuais (cognitivas).

As técnicas incluem conhecimentos e capacidades que permitem realizar determinadas tarefas ou atividades específicas e podem ser mais relevantes para líderes de nível mais baixo na hierarquia, com funções de natureza mais operacional. As interpessoais incluem conhecimento acerca do comportamento humano e capacidades para compreender e comunicar com outras pessoas (e.g., empatia, negociação, compaixão, etc.). Por último, as conceptuais prendem-se, por exemplo, na capacidade de raciocínio analítico, pensamento lógico e estratégico, antecipação de mudanças, problemas e oportunidades, entre outras, e é especialmente importante para líderes de topo, responsáveis por decisões estratégicas.

O *World Economic Forum (WEF)* publica regularmente as competências mais relevantes que devem ser desenvolvidas em diversos contextos profissionais. Para 2025 destacam-se: pensamento analítico; resiliência; pensamento criativo; motivação e autoconsciência; literacia tecnológica; flexibilidade e agilidade; empatia e escuta ativa; curiosidade e aprendizagem contínua; gestão de talentos; e liderança e influência social. Apesar de serem competências aplicáveis a qualquer contexto profissional, é notória a semelhança com algumas das competências de liderança já mencionadas.

O *Center for Creative Leadership (CCL)*, um centro de referência no que concerne à liderança, tem uma visão idêntica, afirmando que existem quatro competências de liderança necessárias em qualquer carreira, nomeadamente, autoconsciência, influência, comunicação e agilidade de aprendizagem (CCL, 2024). Estas, juntamente com o respeito, compaixão, visão, colaboração, integridade, coragem, gratidão e resiliência, formam o conjunto de competências necessárias para uma boa liderança (CCL, 2025).

O CCL desenvolveu uma ferramenta para avaliar as competências de liderança das organizações, o *Leadership Gap Indicator (LGI)* (2022), no qual apresenta um modelo *standard* de competências (resiliência, desenvolvimento dos outros, agilidade de aprendizagem, pensamento sistémico, superação de limites, liderança na mudança, *feedback*, iniciativa, gestão de relacionamentos, e equidade, diversidade, inclusão), consideradas atuais e apropriadas para diversas organizações, independentemente do setor em que atuam.

Em suma, observa-se que, embora a literatura destaque várias competências de liderança, há uma convergência na ideia de que um líder deve integrar um conjunto de competências que permitam às organizações enfrentar os desafios contemporâneos, onde a flexibilidade e inovação, a adaptabilidade e aprendizagem contínua, a comunicação, a tomada de decisão, a resiliência, a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos, a autoconsciência e a visão estratégica emergem como competências indispensáveis.

4.2. Competências de Liderança no Contexto Militar e Policial

No contexto militar – que partilha algumas semelhanças com o policial, como a valorização da liderança como necessidade vital, a existência de uma estrutura organizada hierarquicamente, e a disciplina e valores institucionais – a liderança assume um papel determinante na estrutura organizacional, sendo um fator determinante para a eficácia das operações e a coesão das equipas (Willink, 2020). A literatura sobre competências de liderança no âmbito militar é extensa, tanto nacional como internacionalmente. Segundo o *Field manual FM 6-22: Developing Leaders* (2022), do Exército dos EUA, existem quatro

competências de liderança que devem ser desenvolvidas por todos os líderes: guiar os outros, construir a confiança, alargar a influência além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicação.

O Exército britânico, tal como consta no *The Army Leadership Code* (2015), também aborda as competências de liderança, denominando-as de comportamentos, identificando a exigência, a confiança, o trabalho em equipa, a influência através do exemplo, e o reconhecimento de potencialidades e vulnerabilidades individuais, como pilares fundamentais da liderança.

Por sua vez, o Exército brasileiro, conforme consagrado no *Manual de Liderança Militar* (2011), divide as competências de liderança em competências cognitivas e psicomotoras (formadas pelo conjunto de conhecimentos e aptidões fundamentais a uma função/profissão) e competências afetivas (diretamente ligadas ao domínio afetivo).

As cognitivas e psicomotoras incluem competências como proficiência técnica e tática, aptidão física e conhecimentos sobre o ser humano. Já as afetivas subdividem-se em pessoais (próprias do indivíduo) e interpessoais (requerem interação/relacionamento entre indivíduos). Nas competências afetivas pessoais inserem-se a coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade, criatividade, autoconfiança, decisão, equilíbrio emocional, dinamismo, flexibilidade, adaptabilidade, iniciativa, objetividade, organização, resiliência e persistência e, nas interpessoais, a comunicação, camaradagem, cooperação, camaradagem, empatia, persuasão e direção.

Ainda no contexto militar, Rouco (2012) desenvolveu um modelo com várias competências de liderança aplicável aos Oficiais do Exército português. A última competência acrescentada ao modelo foi a proatividade (Oliveira et al., 2016), perfazendo um total de vinte e sete (27) competências de liderança (Anexo D). O modelo está dividido em quatro dimensões (domínio de si próprio; domínio das relações com os outros; domínio do trabalho, atividades e tarefas; e domínio da gestão) e contempla grande parte das competências associadas à liderança destacadas na literatura de especialidade.

Relativamente ao contexto policial, onde se insere esta investigação, a literatura disponível é mais limitada, mas revela tendências semelhantes. Para Adamonienne e Ruibyte (2022), a autoconsciência (consciência das próprias características e capacidades), a construção de relações (através da comunicação, da coerência e da interação) e a visão (possuir uma visão e transmiti-la, de modo a inspirar o coletivo a trabalhar em direção a objetivos comuns) são exemplos de competências de liderança essenciais nas instituições policiais.

As competências de liderança, com especial destaque para o comportamento ético, são essenciais para os polícias que atuam em sociedades democráticas, independentemente da sua categoria hierárquica (Mitchell & Lewis, 2017). A par da ética, também a motivação, a comunicação e relações interpessoais, o planeamento e organização, e resolução de problemas, são sublinhadas como competências essenciais na liderança policial (Ortmeier & Meese, 2010).

Ferguson et al. (2024) realizaram um estudo sobre as competências determinantes para os Oficiais de Polícia responsáveis pelo comando de incidentes policiais, onde a tomada de decisão ocorre em contextos caracterizados pela escassez de tempo e de informações, onde identificaram, entre outras, a tomada de decisão, a confiança, a avaliação de riscos, o trabalho em equipa, a gestão do *stress* e a humildade como competências fundamentais.

Ainda no que alude à liderança policial, Modise (2023), no seu estudo sobre a eficácia e a eficiência da liderança policial, sublinhou um conjunto competências essenciais para os líderes policiais, fundamentais para manter elevados padrões de profissionalismo. Segundo o autor, para conseguir inspirar e motivar, os líderes devem demonstrar as seguintes competências:

- Comunicação clara (evidenciada na capacidade de transmitir intenções, expectativas e objetivos de forma concisa e assertiva);
- Tomada de decisão (que se traduz na capacidade para decidir de forma célere e fundamentada, especialmente em contextos exigentes e dinâmicos);
- Responsabilidade (que passa por garantir que todos estão cientes dos seus deveres e da possibilidade de serem responsabilizados perante atos inadequados, incluindo, o próprio líder);
- Cuidado, apoio e suporte (que implica reconhecer e valorizar o trabalho feito pelos liderados, demonstrando preocupação e sensibilidade às suas necessidades e problemas);
- Capacidade de inspirar (através da exemplificação de profissionalismo, dedicação e ética irrepreensível, incentivando os outros a adotar a mesma conduta);
- Confiança (construída com base numa atuação justa, transparente e imparcial, promovendo um ambiente de credibilidade e respeito mútuo);
- Promoção do desenvolvimento dos outros (incentivar o desenvolvimento de todo o efetivo, de modo a manter ou a melhorar a motivação e a satisfação no trabalho);

A par destas, o autor indica ainda outras competências, entre as quais, a resolução de problemas, a empatia, o trabalho em equipa, a inovação, a delegação, a atenção ao detalhe, a honestidade e integridade, todas elas indispensáveis para um desempenho eficaz e responsável no setor da segurança pública.

À semelhança do que se verifica no seio militar, diversas Polícias têm desenvolvido conteúdos internos orientados para o desenvolvimento de competências de liderança, com o objetivo de reforçar a preparação e capacitação do seu efetivo. Um exemplo é a Polícia canadiana, que dispõe de um relatório denominado *Modernizing Police Leadership Competencies: Final report* (2020), da autoria de Botschner et al. (2020), alusivo à modernização das competências de liderança no contexto policial.

No relatório constam algumas competências essenciais e necessárias para os líderes policiais no cenário contemporâneo (e.g., comunicação, tomada de decisão, consciência organizacional, gestão, ética, valorização da diversidade, etc.), e um perfil de competências para a direção executiva da Polícia, associada a um nível mais estratégico, que contempla as seguintes competências: tomada de decisão; abertura à mudança e transformação; diversidade e inclusão; envolvimento comunitário e relações-públicas; responsabilidade ética, supervisão e planeamento financeiro; relações interpessoais, gestão e desenvolvimento de talentos (recursos humanos); comunicação eficaz; capacidade e responsabilidade no âmbito das tecnologias de informação e comunicação; sensibilização, segurança e bem estar; responsabilidade e confiança; e flexibilidade e pensamento estratégico.

Conforme argumentam Moura et al. (2023), o exercício da liderança policial requer a integração de um conjunto diversificado de competências. Entre estas, destacam-se a autoridade, a comunicação, a eficácia, a capacidade de inovação e investigação, a legitimidade, a ética e o pensamento estratégico. Para além disso, é crucial que um líder policial seja confiável, cooperativo, emocionalmente inteligente e resiliente. Concomitantemente, deve demonstrar preocupação com o bem-estar dos seus subordinados, oferecendo-lhes suporte e apoio, e atuar como um modelo de inspiração e conduta exemplar (*role model*).

Embora todas estas competências sejam indispensáveis para o desempenho eficaz das funções de um líder policial, a sua relevância e aplicação prática variam consoante os níveis hierárquicos da organização. À medida que os líderes avançam na carreira, as competências exigidas podem sofrer alterações significativas, ajustando-se às novas responsabilidades e funções.

Em síntese, existem algumas competências que são consistentemente associadas à liderança no domínio policial. Entre elas, destacam-se a comunicação clara e eficaz, alicerce fundamental para uma boa liderança, imprescindível na construção de relações de confiança e diretamente relacionada com o desempenho organizacional; o compromisso inabalável com a instituição; a honestidade, transparência e integridade, com os polícias que lideram e com a comunidade que servem; a capacidade de inovação e adaptação à mudança, determinante no contexto dinâmico da segurança pública; e, a humildade.

A estas competências somam-se ainda a confiança (autoconfiança e a confiança depositada nos outros), a motivação, a orientação para as pessoas, o apoio e suporte, o pensamento analítico e estratégico, a empatia, a delegação, o humor, o trabalho em equipa, a resolução de problemas, a tomada de decisão, a resiliência e a responsabilidade, recorrentemente apontadas como competências importantes na liderança policial (Alderden et al., 2017; Biggs et al., 2014; Campbell & Kodz, 2011; Can et al., 2017; Davis & Bailey, 2017; Filstad & Karp, 2021; Fritsvold, 2022; Jacobson, 2022; McLean, 2017; Modise, 2023; Neto & Calvosa, 2006; Wigfield, 1996).

Estas competências são fundamentais para líderes que operam em contextos dinâmicos e exigentes, como é o caso dos Oficiais da PSP, permitindo-lhes não só cumprir resultados, mas também assegurar o bem-estar dos seus subordinados. Para além de potenciarem a eficácia operacional, contribuem para a promoção de uma cultura organizacional alicerçada na colaboração, na aprendizagem contínua e na excelência no desempenho das funções policiais.

5. Formulação do Problema

A revisão da literatura do presente capítulo evidencia a crescente centralidade da liderança nas organizações policiais, num cenário global marcado por profundas e constantes transformações. No contexto específico da PSP torna-se premente aprofundar a compreensão sobre as competências que sustentam uma liderança bem-sucedida, face aos desafios multifacetados que os seus Oficiais enfrentam no desempenho das suas funções.

Identificou-se, contudo, uma lacuna no conhecimento sistematizado sobre quais competências de liderança são percecionadas como mais relevantes pelos próprios Oficiais da PSP e como fatores individuais e profissionais podem moldar essa perceção. A razão desta investigação reside, assim, na necessidade de colmatar essa lacuna, gerando conhecimento empiricamente fundamentado que permita alinhar as estratégias de

desenvolvimento de liderança com as competências efetivamente valorizadas e requeridas no terreno, potenciando a eficácia individual e organizacional.

Neste enquadramento, a presente investigação é norteada pela seguinte pergunta de partida: Quais as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da Polícia de Segurança Pública como mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira?

Para responder a esta questão central, delineou-se como objetivo geral avaliar as competências de liderança dos Oficiais de Polícia, com base na sua própria perceção. Deste objetivo geral, resultam quatro objetivos específicos: 1) identificar as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da PSP como mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira; 2) caracterizar as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da PSP como mais importantes; 3) propor um modelo de competências de liderança passível de aplicação na carreira de Oficial da PSP; 4) identificar fatores sociodemográficos e profissionais (sexo, categoria, tempo de serviço) que exercem influência na perceção da relevância das competências de liderança.

A operacionalização destes objetivos – que têm como finalidade estabelecer critérios e metas a alcançar (Reis, 2010) – e a procura por respostas à pergunta de investigação, exigem um desenho metodológico específico. O capítulo subsequente detalhará o método adotado neste estudo, iniciando com a apresentação do modelo conceptual que estrutura as relações esperadas entre as várias variáveis. Serão igualmente explicitadas e justificadas as hipóteses de investigação, formuladas com base no enquadramento teórico e nos objetivos definidos, as quais guiarão a análise dos dados recolhidos. A descrição abrangerá ainda os instrumentos de recolha e análise de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos seguidos para garantir o rigor e a validade do estudo.

“O requisito mais importante da liderança é a humildade de compreender e determinar adequadamente as nossas deficiências enquanto líderes.”

(Willink & Babin, 2021, p.xiii)

CAPÍTULO 2. Método

1. Modelo Conceptual e Hipóteses

Uma investigação científica é “algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.31). De modo a facilitar este processo e legitimar o conhecimento produzido, torna-se fundamental definir e seguir um percurso metodológico, viabilizado pela aplicação do método científico.

O método, entendido como a teoria da investigação (Marconi & Lakatos, 2017), constitui um conjunto de procedimentos lógicos e técnicas operacionais que permitem identificar as relações causais constantes entre determinados fenómenos (Severino, 2014). Funciona, assim, como uma ferramenta de descoberta, conduzindo o investigador desde a formulação do problema até à obtenção de conclusões devidamente fundamentadas (Prodanov & Freitas, 2013).

A presente investigação, de carácter descritivo e correlacional, teve início com uma revisão da literatura sobre a temática em questão, com o intuito de obter uma compreensão mais abrangente e fundamentada do problema de investigação. Posteriormente, para analisar a perceção dos Oficiais de Polícia relativamente às competências de liderança mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira profissional, optou-se pela adoção de um método quantitativo.

Este método caracteriza-se pela recolha de dados observáveis e quantificáveis (Santos et al., 2019), tendo como finalidade a validação ou refutação de hipóteses (Cervera, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1998), seguindo um raciocínio lógico, sistemático e rigoroso.

De acordo com os objetivos e com a problemática inerente à investigação, foram formuladas hipóteses, as quais representam pressuposições que devem ser verificadas e sustentadas por fundamentação científica (Batista & Sousa, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998). As hipóteses são concebidas com base na antecipação de relações entre duas ou mais variáveis (Fortin, 2003), sendo que, na presente investigação, foram formuladas quatro hipóteses.

Embora existam vários estudos sobre os estilos, práticas e características associadas à liderança, ainda são escassos os que exploram a relação entre o sexo biológico e a adoção de determinadas competências de liderança. Todavia, Rouco (2012) e Fonseca et al. (2021), evidenciaram, nas suas investigações, que a perceção das competências de liderança não

varia significativamente em função do sexo dos líderes. Para compreender a influência desta variável no presente estudo, foi elaborada a seguinte hipótese:

H1: O sexo biológico dos Oficiais da PSP afeta a sua perceção sobre as competências de liderança.

As instituições policiais estruturam-se em diversos níveis hierárquicos, com funções e responsabilidades diferenciadas. À medida que os líderes progridem na carreira, a tipologia e a complexidade dos problemas evoluem, o que exige uma maior capacidade conceptual e, consequentemente, a utilização e desenvolvimento de certas competências, alinhadas com as exigências da posição hierárquica que ocupam (Mumford et al., 2000a; 2000b). Por este motivo, elaborou-se a hipótese:

H2: A categoria profissional dos Oficiais da PSP afeta a sua perceção sobre as competências de liderança.

Segundo Dorneles et al. (2017), o exercício da liderança advém, essencialmente, da experiência. Mumford et al. (2000b; 2000c) e Riggio (2008) corroboram, afirmando que o desenvolvimento da liderança e das competências a ela associadas, ocorre fundamentalmente por meio da experiência e da aprendizagem contínua em funções de liderança. Deste modo, e partindo do pressuposto que os Oficiais com mais anos de serviço possuem mais experiência profissional, foi formulada a próxima hipótese:

H3: Os anos de serviço dos Oficiais da PSP influenciam a sua perceção sobre as competências de liderança.

Existe a convicção de que os indivíduos tendem a aplicar com mais frequência comportamentos que consideram relevantes, eficazes ou alinhados com as suas crenças, valores e objetivos profissionais (Ajzen, 1991). No contexto da PSP, analisar esta relação assume especial importância, uma vez que permite aferir em que medida a prática das competências de liderança está, de facto, em sintonia com a importância que os próprios Oficiais de Polícia lhes atribuem.

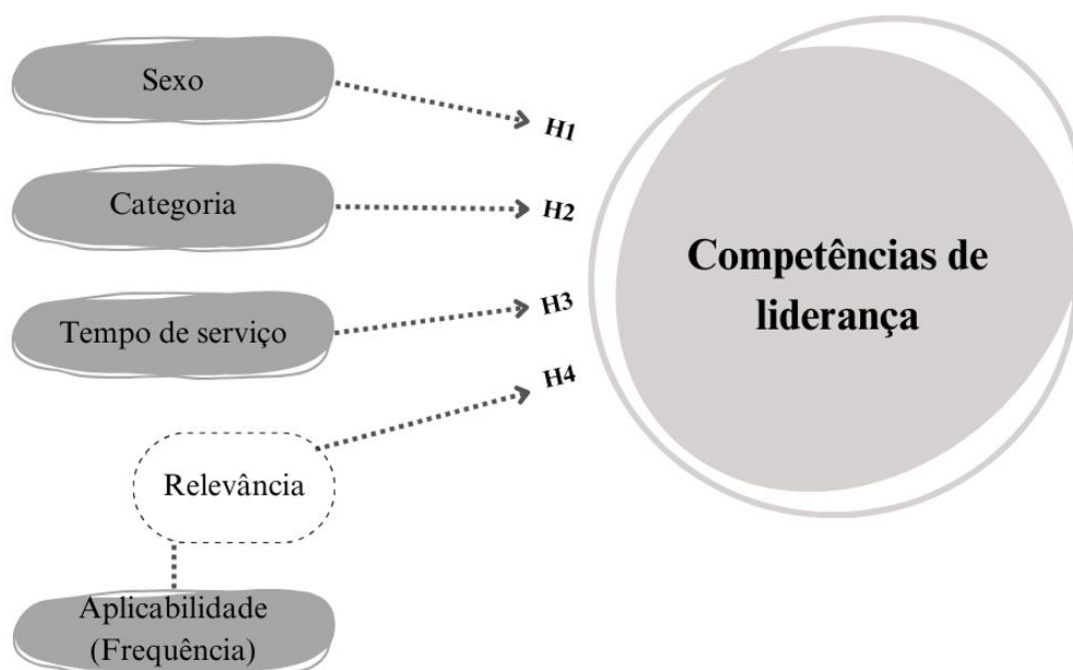
Este alinhamento (ou eventual desalinhamento) pode revelar não só lacunas no desenvolvimento profissional, mas também resistências culturais internas, constrangimentos organizacionais ou a necessidade de estratégias formativas mais ajustadas. Além disso, esta análise responde a um dos objetivos mais centrais da investigação em contextos organizacionais: compreender até que ponto aquilo que os profissionais afirmam valorizar se reflete efetivamente nas suas práticas quotidianas. Assim, elaborou-se a seguinte hipótese:

H4: Existe uma correlação estatisticamente significativa entre o grau de relevância atribuído pelos Oficiais da PSP às competências de liderança e a frequência com que reportam colocá-las em prática no exercício das suas funções.

Face ao exposto, construiu-se o seguinte modelo conceptual:

Figura 3

Modelo conceptual



2. Instrumentos de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados escolhido para esta investigação foi o inquérito por questionário. De um modo geral, este instrumento consiste na formulação de uma série de perguntas a um grupo de participantes, relativas às suas opiniões, atitudes e perceções (Marconi & Lakatos, 2017; Quivy & Campenhoudt, 1998), com a finalidade de obter informações sobre o fenómeno em estudo.

Conforme indicado por Bell (2010), o principal objetivo de um inquérito por questionário é recolher dados suscetíveis de análise, permitindo a extração de modelos interpretativos e a realização de comparações. A partir da amostra selecionada, procura-se formular conclusões que sejam representativas da população em estudo.

Assim, para responder com maior precisão às questões levantadas e em conformidade com a revisão da literatura acerca do tema em análise, foi aplicado um inquérito por questionário com três partes, com o intuito de aceder à perceção dos Oficiais da PSP sobre as competências de liderança mais relevantes no seu desempenho profissional.

Deste modo, é pertinente abordar o conceito de competência percebida, que se refere, tal como o nome indica, à perceção que um indivíduo possui acerca da sua própria capacidade para desempenhar determinadas tarefas, atividades ou funções. Em resumo, trata-se de um conceito que abrange a forma como uma pessoa avalia as suas aptidões e capacidades em múltiplos domínios, com base na sua autoconfiança, experiência e *feedback* recebido (Silva, 2024).

2.1. Validação e Pré-teste ao Inquérito

A versão inicial do inquérito foi submetida a validação, no que diz respeito ao seu conteúdo, forma e escrita, por um painel composto por quatro especialistas: Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado, Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Professor Doutor Eurico José Gomes Dias, docentes do ISCPSI, e pelo Professor Doutor António José Palma Esteves Rosinha, docente do Instituto Piaget.

Com base nas recomendações da comissão de validação, foram realizadas algumas alterações à versão inicial do inquérito. Na Parte II do questionário, secções A e B, na questão um, substituiu-se a palavra “articular” pelo termo “comunicar” e, na questão dezasseis (16), foi acrescentada a palavra “pessoal”.

Posteriormente, o inquérito foi submetido a um pré-teste, aplicado a dez (10) indivíduos do universo de estudo, com o objetivo de avaliar a clareza e a percetibilidade das questões, bem como medir o tempo necessário para o seu preenchimento. Verificou-se que todas as questões foram compreendidas e interpretadas corretamente pelos inquiridos e que o tempo de preenchimento variou entre cinco e seis minutos.

2.2. Inquérito Final

O inquérito final é composto por três partes distintas. A primeira parte inclui uma única questão referente ao consentimento informado dos participantes, em conformidade com os preceitos éticos subjacentes à investigação científica.

A segunda parte estrutura-se em duas secções, cada uma composta por vinte (20) questões fechadas de escolha múltipla, respondidas através de uma escala do tipo *Likert*, composta por cinco níveis: (1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 –

Muito importante; 5 – Extremamente importante; na secção A; 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Ocasionalmente; 4 – Frequentemente; 5 – Muita frequência; na secção B).

Tendo em consideração a pergunta de investigação, a segunda parte contém um questionário baseado no *Leadership Gap Indicator (LGI)* e na sua biblioteca de competências, desenvolvido pelo *Center for Creative Leadership (CCL)* (2022).

O *CCL* é amplamente reconhecido como uma das principais referências mundiais na área da liderança e do desenvolvimento organizacional. Desde a sua fundação em 1970, tem-se dedicado à investigação, formação e consultoria em liderança, disponibilizando vários programas, ferramentas e metodologias. O seu trabalho é bastante citado na literatura científica, o que reforça a sua reputação como um dos mais influentes centros de excelência em liderança.

As trinta e duas (32) competências que integram a biblioteca do *LGI* foram formuladas com base em diversos projetos de investigação do *CCL*, cujo objetivo central foi aprofundar a compreensão da liderança. Para efeitos deste estudo, e conforme indicação do *LGI*, foram selecionadas vinte (20) dessas competências (Apêndice A) para integrar o inquérito por questionário, com base na revisão da literatura realizada, privilegiando aquelas que se destacaram de forma mais significativa.

A escolha do *LGI* justifica-se pela sua capacidade de analisar competências de liderança transversais a diferentes organizações, bem como por contemplar várias das competências identificadas no enquadramento teórico. A isto, soma-se a dificuldade em encontrar um questionário cientificamente validado e especificamente direcionado para o contexto policial.

A utilização do *LGI* foi formalmente autorizada pelo *CCL* (Apêndice B) e os *itens* que o integram foram submetidos a um processo de tradução de inglês para português, assegurando a fidelidade ao original e respeitando as particularidades linguísticas.

A terceira parte é composta por cinco questões e procura caracterizar e analisar a amostra em termos sociodemográficos, visando apurar informações sobre o sexo biológico, idade, categoria, tempo de serviço, funções policiais e formação na área da liderança dos participantes.

3. Participantes

A PSP conta atualmente com um total de oitocentos e trinta e quatro (834) Oficiais de Polícia a desempenhar funções na instituição, distribuídos pelas seguintes categorias: onze (11) Superintendente-Chefes, setenta e quatro (74) Superintendentes, setenta (70) Intendentes, duzentos e seis (206) Subintendentes, trezentos e vinte e quatro (324) Comissários e cento e quarenta e nove (149) Subcomissários.

Tendo em consideração a magnitude do universo em análise, foi estabelecido um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. Após a realização dos cálculos necessários, determinou-se que uma amostra de $n = 263$ seria adequada para garantir a representatividade em relação ao universo estudado.

Ao questionário (Apêndice C) responderam trezentos e um (301) inquiridos que, “pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 71), o que corresponde a mais de 100% da amostra definida e representa uma taxa de resposta de 36,1% face ao total do universo. Esta percentagem é considerada aceitável, uma vez que a maioria dos inquiridos por questionário, sobretudo os realizados *online* ou por correio eletrónico, tendem a apresentar taxas de resposta na ordem dos 20% (Baruch & Holtom, 2008; Dillman, 2007; Hill & Hill, 2005; Nulty, 2008; Rogelberg & Stanton, 2007).

Conforme apresentado na Tabela 1, dos inquiridos, duzentos e quarenta e nove (249) são do sexo masculino e cinquenta e dois (52) do sexo feminino, correspondendo a 82,7% e 17,3%, respetivamente. Relativamente à idade, os inquiridos têm entre vinte e três (23) e sessenta e quatro (64) anos, com uma média de idades de 41,5 anos.

Quanto à distribuição por categorias profissionais da carreira de Oficial de Polícia, verificou-se a seguinte representatividade: Subcomissário (19,6%), Comissário (36,5%), Subintendente (25,6%), Intendente (8,3%), Superintendente (9,3%) e Superintendente-chefe (0,7%).

Apenas 2,99% dos inquiridos referiram não possuir formação específica na área da liderança. No que se refere às funções policiais, a grande maioria (98,0%) exerce funções de comando, direção ou chefia. Relativamente ao tempo de serviço, a média foi de 16,7 anos.

Tabela 1*Caracterização da amostra*

	N	%
Idade (M; DP)	41,5	10,0
Género		
Feminino	52	17,3
Masculino	249	82,7
Categoria		
Subcomissário	59	19,6
Comissário	110	36,5
Intendente	25	8,3
Subintendente	77	25,6
Superintendente	28	9,3
Superintendente-chefe	2	0,7
Funções		
Funções de assessoria	6	2,0
Funções de comando, direção e chefia	295	98,0
Formação		
Formação ministrada nos Cursos de promoção (CCDP/CDEP)	114	37,87
Formação contínua/ao longo da vida	108	35,88
Formação académica (e.g., Mestrado/Pós-graduação em liderança)	21	6,98
Formação ministrada no Curso de formação inicial (CFOP)	249	82,72
Outras	12	3,99
Não possui	9	2,99
Tempo de serviço (M; DP)	16,7	10,4

Nota. M-Média; DP-Desvio Padrão

4. Procedimentos

O inquérito por questionário final foi construído e estruturado através da aplicação Microsoft Forms. Após a elaboração do instrumento, foi necessário obter autorização para a sua aplicação. Deste modo, foi elaborado um requerimento dirigido ao Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos, Superintendente Ismael Pereira Gaspar Jorge (Apêndice D), no qual se solicitou a autorização para a aplicação do questionário aos Oficiais de Polícia.

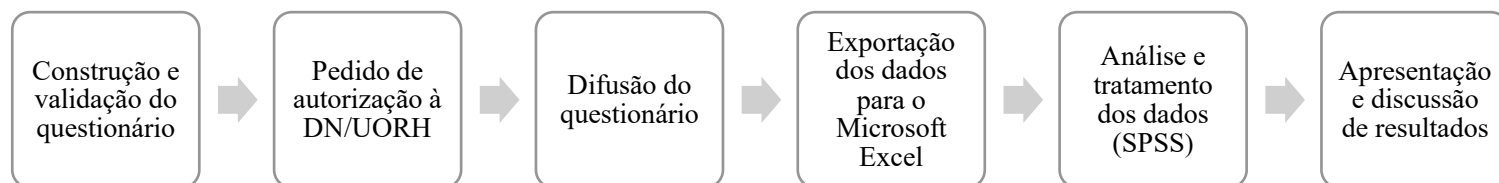
Rececionado o deferimento do Ofício (Apêndice E), foi formalizado, via correio eletrónico, o pedido de divulgação do questionário à população do estudo, através do Departamento de Formação da DN (Apêndice F). Este Departamento, por sua vez, procedeu à difusão do questionário aos participantes, a partir dos respetivos contactos eletrónicos institucionais.

Uma vez que a taxa de resposta inicial se revelou inferior à esperada, foi realizado um pedido de reforço de divulgação (Apêndice G), novamente por intermédio do Departamento de Formação da DN, com o objetivo de aumentar a adesão ao estudo.

O questionário esteve disponível para resposta no período de 17 de março de 2025 a 01 de abril de 2025, através da hiperligação (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxs6Ub7ZXq78ptcMxwRvCtDTJxHCizKUw-NosGc-GOVwOwRg/viewform?usp=sharing>).

Figura 4

Esquema dos procedimentos adotados



5. Instrumentos e Técnicas de Análise de Dados

O tratamento estatístico dos dados recolhidos, efetuado com recurso ao *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics* (Versão 28), englobou uma abordagem bifásica, compreendendo análises estatísticas descritivas e inferenciais, criteriosamente selecionadas em função da natureza dos dados e dos objetivos da investigação. Numa primeira fase, procedeu-se à análise descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas para caracterizar as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra, e calculando médias e desvios-padrão para resumir a perceção dos Oficiais de Polícia quanto à importância e à frequência de aplicação das vinte (20) competências de liderança avaliadas.

Ainda numa fase preliminar à análise inferencial, a consistência interna das dimensões do questionário relativas à importância e frequência das competências, adaptadas do *LGI*, foi rigorosamente avaliada pelo cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela 2), assegurando assim a fiabilidade do instrumento neste contexto específico.

Subsequentemente, para o teste das hipóteses formuladas, recorreu-se a um conjunto de técnicas de estatística inferencial. Para examinar o impacto das variáveis independentes categóricas – sexo biológico (H1), categoria profissional (H2) e tempo de serviço (H3) – sobre o conjunto das competências de liderança (variáveis dependentes contínuas), optou-se pela Análise de Variância Multivariada (MANOVA). Esta técnica foi selecionada por permitir testar simultaneamente diferenças entre grupos em múltiplas variáveis dependentes, controlando a taxa de erro cumulativa Tipo I, sendo adequada para o modelo conceptual proposto. As diferenças específicas em cada competência, quando indicadas por um resultado globalmente significativo na MANOVA, foram exploradas através dos testes univariados (ANOVA/Testes F) subsequentes.

Relativamente à quarta hipótese (H4), que postulava uma relação entre a relevância atribuída e a frequência de aplicação das competências, a análise desdobrou-se em duas técnicas complementares: o coeficiente de correlação de Pearson (r) foi empregue para quantificar a direção e a força da associação linear entre as pontuações de importância e frequência para cada competência; e o teste t de Student para amostras relacionadas foi usado para comparar estatisticamente as médias de importância e frequência reportadas para cada uma das competências, permitindo identificar discrepâncias significativas entre a valorização e a prática reportada.

Adicionalmente, e para contextualizar a valorização das competências, aplicou-se o teste t de Student para uma amostra única, comparando a média de importância de cada competência com o valor central da escala *Likert* (3), de modo a verificar se as competências eram consideradas significativamente mais do que "Importantes". Em todas as análises estatísticas inferenciais realizadas, o limiar para a rejeição da hipótese nula (nível de significância) foi estabelecido em $\alpha \leq 0,05$.

Tabela 2

Consistência interna

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de itens
Importância das competências	0,943	20
Frequência de aplicação das competências	0,946	20

Após a descrição do método que sustentou a investigação, passa-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Esta secção tem como objetivo interpretar os dados à luz de fundamentos teóricos, procurando estabelecer relações entre a literatura e os resultados empíricos. Mais do que uma mera apresentação de resultados, pretende-se compreender o seu significado, identificar possíveis padrões e refletir criticamente sobre as implicações que deles decorrem.

CAPÍTULO 3. Apresentação e Discussão de Resultados

1. Análise Descritiva

As estatísticas descritivas relativas à perceção da importância das competências de liderança encontram-se sintetizadas na tabela seguinte, na qual são apresentados os valores mínimo e máximo obtidos, assim como a média e o respetivo desvio padrão, permitindo uma caracterização sumária da distribuição dos dados.

A competência considerada mais importante foi a *Credibilidade e Integridade* (4,87), enquanto a *Visão* se destacou como a menos valorizada (4,14). Importa sublinhar que todos os valores médios se revelaram significativamente superiores ao ponto médio da escala de avaliação (3 - Importante), $p < 0,001$, o que indica uma valorização elevada e consistente de todas as competências de liderança incluídas no questionário.

Tabela 3

Importância das Competências - Estatísticas descritivas

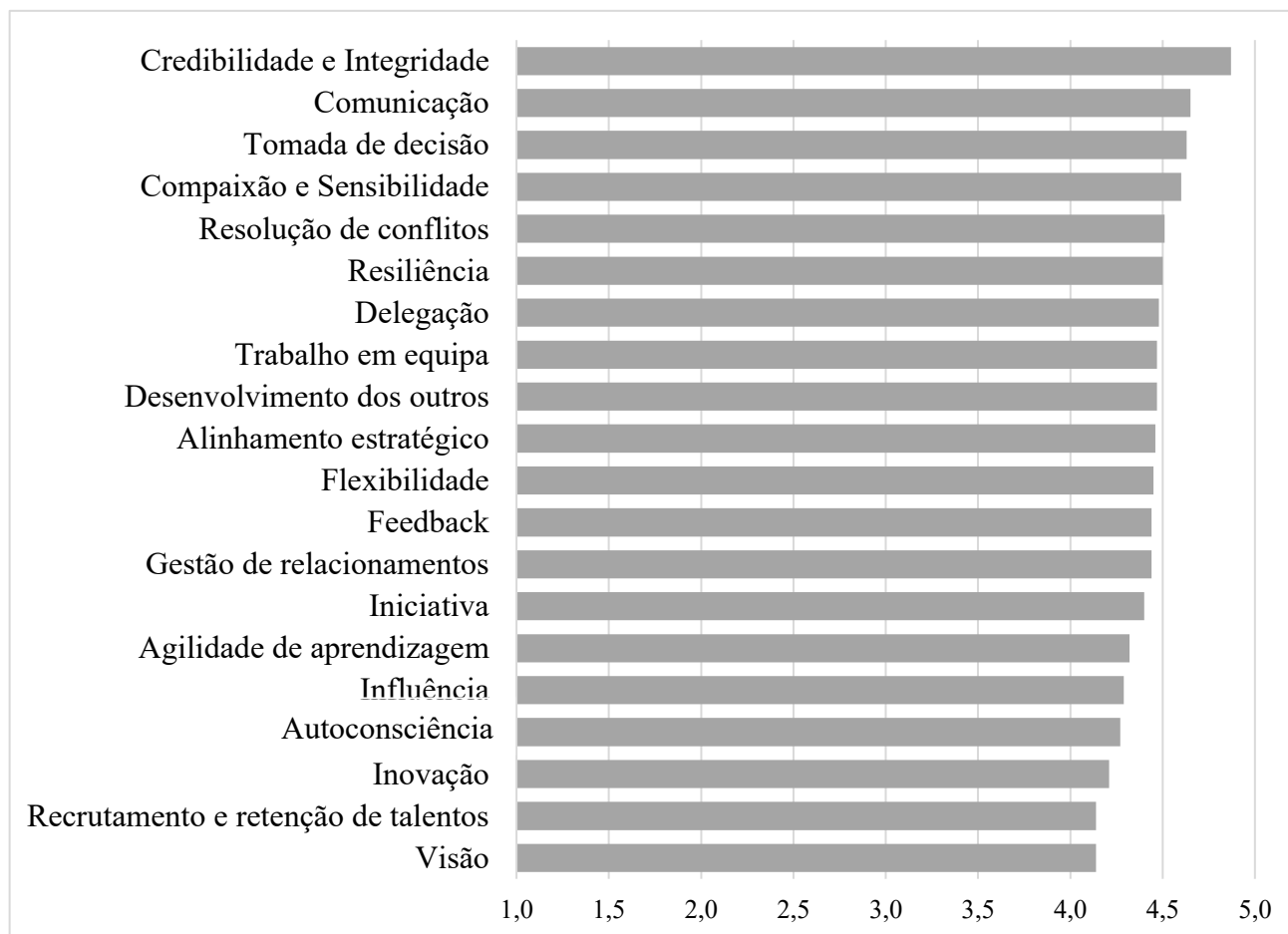
	Mínimo	Máximo	M	DP
1. Comunicação	2	5	4,65	0,58
2. Compaixão e Sensibilidade	2	5	4,60	0,61
3. Resolução de conflitos	2	5	4,51	0,60
4. Credibilidade e Integridade	2	5	4,87	0,39
5. Tomada de decisão	2	5	4,63	0,60
6. Delegação	2	5	4,48	0,66
7. Desenvolvimento dos outros	2	5	4,47	0,70
8. Feedback	2	5	4,44	0,65
9. Flexibilidade	2	5	4,45	0,69
10. Influência	2	5	4,29	0,75
11. Iniciativa	2	5	4,40	0,75
12. Inovação	2	5	4,21	0,78
13. Agilidade de aprendizagem	2	5	4,32	0,76
14. Gestão de relacionamentos	1	5	4,44	0,71
15. Resiliência	2	5	4,50	0,68
16. Autoconsciência	2	5	4,27	0,77
17. Alinhamento estratégico	2	5	4,46	0,69
18. Recrutamento e retenção de talentos	1	5	4,14	0,92
19. Trabalho em equipa	1	5	4,47	0,70
20. Visão	1	5	4,14	0,91

Nota. M-Média; DP-Desvio Padrão

Face aos resultados obtidos, a figura seguinte apresenta as competências consideradas pelos Oficiais de Polícia como mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira.

Figura 5

Importância atribuída às competências de liderança



As dez (10) competências com maior média refletem várias das competências destacadas na revisão da literatura (e.g., comunicação, resiliência, tomada de decisão, delegação, trabalho em equipa, etc.). A competência mais valorizada, *Credibilidade e Integridade*, considerada uma das características principais de um líder (Oliveira et al., 2015), enfatiza a importância de uma atuação íntegra e ética, fundamentada em valores como a transparência, a honestidade, a responsabilidade e o compromisso (Vieira, 2002; Yulk & Gardner, 2020).

Além de refletir os valores fundamentais da própria PSP – que os seus Oficiais de Polícia devem assumir como orientadores da sua conduta – esta competência é essencial para estabelecer um ambiente de confiança mútua, camaradagem e trabalho em equipa. A credibilidade e a integridade de um líder são determinantes na construção de uma cultura organizacional alicerçada no respeito, na justiça, no compromisso e na verdade.

Relativamente à frequência de aplicação das competências de liderança, a *Credibilidade e Integridade* (4,71) destacou-se como a mais frequentemente utilizada, ao passo que a competência *Recrutamento e retenção de talentos* apresentou a média mais baixa (3,72), refletindo uma menor frequência de utilização por parte dos inquiridos.

Tabela 4

Frequência das competências - Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	M	DP
1. Comunicação	1	5	4,34	0,67
2. Compaixão e Sensibilidade	2	5	4,49	0,67
3. Resolução de conflitos	1	5	4,26	0,71
4. Credibilidade e Integridade	1	5	4,71	0,54
5. Tomada de decisão	1	5	4,40	0,66
6. Delegação	1	5	4,21	0,75
7. Desenvolvimento dos outros	1	5	4,24	0,76
8. Feedback	1	5	4,16	0,77
9. Flexibilidade	1	5	4,29	0,73
10. Influência	1	5	4,10	0,82
11. Iniciativa	1	5	4,28	0,76
12. Inovação	1	5	4,06	0,85
13. Agilidade de aprendizagem	1	5	4,31	0,72
14. Gestão de relacionamentos	1	5	4,36	0,70
15. Resiliência	1	5	4,24	0,77
16. Autoconsciência	1	5	4,21	0,75
17. Alinhamento estratégico	1	5	4,24	0,75
18. Recrutamento e retenção de talentos	1	5	3,72	1,01
19. Trabalho em equipa	1	5	4,25	0,76
20. Visão	1	5	3,95	0,96

Nota. M-Média; DP-Desvio Padrão

2. Testes de Medição do Modelo Conceptual

Para averiguar se o **sexo biológico** dos Oficiais da PSP influencia as competências de liderança, foi realizada uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA), que evidenciou a existência de diferenças significativas na importância atribuída às competências em liderança, em função do sexo dos inquiridos, em pelo menos uma das competências, $Wilks' \Lambda = 0,851$, $F(20; 280) = 2,456$, $p < 0,001$. Os testes univariados indicaram as seguintes diferenças significativas:

Tabela 5

Comparação por sexo biológico

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	DP	M	DP	
1. Comunicação	4,67	0,62	4,65	0,58	0,767
2. Compaixão e Sensibilidade	4,54	0,73	4,62	0,58	0,391
3. Resolução de conflitos	4,37	0,66	4,55	0,59	0,049*
4. Credibilidade e Integridade	4,69	0,54	4,90	0,35	0,000***
5. Tomada de decisão	4,46	0,70	4,67	0,58	0,026*
6. Delegação	4,31	0,70	4,51	0,65	0,046*
7. Desenvolvimento dos outros	4,27	0,82	4,51	0,68	0,026*
8. Feedback	4,23	0,70	4,48	0,64	0,012*
9. Flexibilidade	4,15	0,72	4,51	0,67	0,001***
10. Influência	4,00	0,82	4,35	0,72	0,002**
11. Iniciativa	4,04	0,88	4,47	0,70	0,000***
12. Inovação	3,88	0,81	4,28	0,77	0,001*
13. Agilidade de aprendizagem	4,08	0,81	4,37	0,75	0,011*
14. Gestão de relacionamentos	4,31	0,73	4,46	0,71	0,156
15. Resiliência	4,40	0,72	4,52	0,68	0,259
16. Autoconsciência	4,00	0,89	4,33	0,74	0,006**
17. Alinhamento estratégico	4,23	0,85	4,51	0,65	0,008**
18. Recrutamento e retenção de talentos	3,92	0,86	4,18	0,94	0,064
19. Trabalho em equipa	4,23	0,78	4,52	0,67	0,007**
20. Visão	3,58	1,07	4,26	0,84	0,000***

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

De forma sintética, os Oficiais do sexo masculino atribuíram, em média, uma valorização significativamente mais elevada a várias competências, em comparação com as suas homólogas femininas. Esta diferença revelou-se estatisticamente significativa em quinze (15) das vinte (20) competências analisadas, sugerindo a existência de perceções distintas relativamente ao exercício da liderança em função do sexo biológico dos inquiridos.

Entre as competências mais valorizadas pelos homens, destacaram-se a *Credibilidade e Integridade*, a *Iniciativa*, a *Tomada de decisão*, a *Flexibilidade*, a *Inovação* e a *Visão*. Algumas destas competências coincidem com aquelas tradicionalmente associadas a uma liderança orientada para os resultados, para a ação e *performance*. Esta tendência corrobora a literatura, que frequentemente associa a liderança masculina a traços e/ou comportamentos agênticos (*agentic behaviors*) (e.g., proatividade, orientação estratégica, assertividade, determinação, autoconfiança e coragem), direcionados para a eficácia e concretização de objetivos (Appelbaum et al., 2003; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Por contraste, a liderança feminina, vista como mais comunitária, tem sido habitualmente associada a competências mais interpessoais e de cuidado, como o apoio e suporte, a empatia, a compreensão e a colaboração, com foco particular no outro, na sua satisfação e bem-estar (Cuadrado et al., 2012; Cunha & Spanhol, 2014; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Hao et al., 2024).

A vasta investigação sobre o sexo biológico e a liderança revela um aparente paradoxo: enquanto a eficácia de homens e mulheres é frequentemente considerada similar no exercício de funções de liderança, persiste um forte consenso de que as mulheres se deparam com barreiras substancialmente maiores, tanto para aceder como para desempenhar cargos de liderança (Coleman, 2019).

De acordo com Northouse (2022), essas barreiras podem ser explicadas por vários fatores. Um deles prende-se com o menor investimento das mulheres em formação (quando não obrigatória), bem como com a sua menor experiência profissional, circunstâncias frequentemente associadas a uma maior dedicação às responsabilidades da esfera doméstica e familiar. Esta realidade tende a limitar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres em relação aos homens.

Outro fator relevante reside nos estereótipos baseados no sexo biológico ou género de uma pessoa (Rincón et al., 2017). As mulheres são tradicionalmente percecionadas como comunitárias (orientadas para as relações interpessoais) (Haines & Stroessner, 2019; Hulzebosch, 2023), enquanto os homens, por oposição, tendem a ser vistos como indivíduos mais proativos, autónomos, assertivos, ambiciosos e orientados para a ação (Koburtay et al.,

2019). Esta dicotomia pode levar à crença de que as mulheres possuem competências menos alinhadas com os atributos tradicionalmente associados à liderança, o que tende a comprometer a sua elegibilidade para cargos de liderança.

No entanto, no presente estudo, algumas das competências habitualmente associadas à liderança feminina – como a *Comunicação*, a *Compaixão e Sensibilidade* e a *Gestão de Relacionamentos* –, bem como a *Resiliência* e o *Recrutamento e retenção de talentos*, não demonstraram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ($p > 0,05$).

Este resultado é particularmente relevante, pois sugere que algumas competências tidas como fundamentais para o exercício da liderança são valorizadas de forma transversal entre os dois sexos, possivelmente em resposta às exigências específicas do contexto institucional da PSP, marcado por elevados níveis de complexidade e exigência. Em contextos policiais, competências como a comunicação, a resiliência e a capacidade de construir e gerir relações revelam-se cruciais (Adamoniene & Ruibyte, 2022; Moura et al., 2023; Ortmeier & Meese, 2010; Souba, 2014), o que pode explicitar a inexistência de diferenças significativas nestas dimensões.

Adicionalmente, este resultado alinha-se com a perspetiva de Hentschel et al. (2019), que defende que os homens também podem evidenciar competências de cariz mais comunitário, enquanto as mulheres tendem, de facto, a enfrentar maiores dificuldades na adoção de comportamentos agênticos, tradicionalmente orientados para os resultados.

O reconhecimento por parte de todos os Oficiais de Polícia, independentemente do seu sexo, da importância de competências tradicionalmente associadas a uma liderança mais comunitária, é um sinal positivo, pois está em consonância com a tendência crescente que associa este tipo de liderança, centrada na empatia, na colaboração e na gestão de relações interpessoais, a uma maior eficácia organizacional (Rosette & Tost, 2010).

É importante sublinhar que o sexo biológico constitui uma variável contextual que influencia não só o modo como os indivíduos exercem a liderança, mas também a forma como percebem e valorizam as competências associadas a esse exercício (Górska, 2016; Mohan et al., 2023). Os resultados obtidos, que corroboram com as conclusões descritas por Gregório (2019), ainda que num contexto profissional diferente, confirmam esta premissa, uma vez que foram identificadas diferenças significativas na maioria das competências em análise. Assim, a hipótese de que o sexo biológico dos Oficiais da PSP influencia a valorização atribuída às competências de liderança foi estatisticamente suportada.

Em suma, os resultados sugerem que, embora exista um reconhecimento comum da importância de algumas competências-chave, persistem padrões diferenciados de

valorização consoante o sexo biológico, refletindo, possivelmente, influências de ordem sociocultural, estereótipos de sexo/género e experiências individuais, suscetíveis de influenciar o modo como a liderança é entendida e exercida (Tremmel & Wahl, 2023).

Estes resultados abrem espaço para uma reflexão mais profunda sobre a construção social da liderança, moldada por fatores como o sexo biológico, e para a necessidade de promover modelos de liderança que integrem e valorizem um conjunto diversificado de competências (comunitárias e agênticas), ajustadas às exigências específicas do contexto policial, em oposição à visão mais tradicional que associava a liderança, quase exclusivamente, a traços e características masculinas (Koenig et al., 2011).

Com o intuito de verificar se a **categoria profissional** dos Oficiais da PSP influencia as competências de liderança, recorreu-se à Análise de Variância Multivariada (MANOVA). Os resultados demonstraram a existência de diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída às competências de liderança, em função da categoria dos inquiridos, em pelo menos uma das competências, $Wilks' \Lambda = 0,657$, $F(80; 1087,262) = 1,525$, $p = 0,003$.

De salientar que os participantes pertencentes à categoria Superintendente-chefe ($n=2$) foram retirados da presente análise inferencial, uma vez que a dimensão extremamente reduzida deste subgrupo comprometeria a validade e a robustez dos testes estatísticos.

Os testes univariados permitiram identificar as competências em que se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as categorias, conforme ilustrado na tabela seguinte:

Tabela 6*Comparação por categoria profissional*

	Comissário		Intendente		Subcomissário		Subintendente		Superintendente		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
1. Comunicação	4,66	0,55	4,52	0,71	4,49	0,70	4,74	0,50	4,86	0,36	0,053
2. Compaixão e Sensibilidade	4,56	0,67	4,56	0,65	4,61	0,59	4,66	0,53	4,61	0,63	0,861
3. Resolução de conflitos	4,46	0,69	4,44	0,65	4,42	0,53	4,65	0,53	4,64	0,49	0,107
4. Credibilidade e Integridade	4,84	0,46	4,80	0,50	4,83	0,42	4,94	0,25	4,93	0,26	0,306
5. Tomada de decisão	4,67	0,59	4,52	0,65	4,42	0,70	4,78	0,45	4,64	0,62	0,010*
6. Delegação	4,46	0,67	4,40	0,76	4,19	0,73	4,66	0,53	4,71	0,53	0,000***
7. Desenvolvimento dos outros	4,44	0,74	4,32	0,85	4,31	0,75	4,58	0,61	4,75	0,52	0,057
8. Feedback	4,45	0,67	4,40	0,71	4,25	0,68	4,57	0,57	4,43	0,69	0,095
9. Flexibilidade	4,47	0,66	4,28	0,79	4,31	0,75	4,61	0,59	4,36	0,83	0,066
10. Influência	4,36	0,71	4,36	0,76	3,86	0,78	4,44	0,73	4,39	0,63	0,000***
11. Iniciativa	4,39	0,74	4,40	0,65	4,14	0,86	4,52	0,70	4,64	0,68	0,016*
12. Inovação	4,22	0,79	4,16	0,80	3,90	0,84	4,35	0,74	4,46	0,58	0,005**
13. Agilidade de aprendizagem	4,36	,80	4,08	0,76	4,31	0,73	4,35	0,76	4,32	0,77	0,569
14. Gestão de relacionamentos	4,48	0,65	4,32	0,85	4,17	0,81	4,56	0,66	4,57	0,63	0,012*
15. Resiliência	4,53	0,70	4,44	0,71	4,44	0,62	4,53	0,74	4,50	0,64	0,915
16. Autoconsciência	4,29	0,81	4,24	0,78	3,95	0,82	4,44	0,68	4,43	0,63	0,004**
17. Alinhamento estratégico	4,40	0,74	4,64	0,64	4,15	0,74	4,65	0,53	4,71	0,60	0,000***
18. Recrutamento e retenção de talentos	4,19	0,98	4,16	0,85	3,68	0,90	4,38	0,81	4,29	0,85	0,000***
19. Trabalho em equipa	4,49	0,67	4,44	0,71	4,14	0,80	4,65	0,56	4,61	0,74	0,000***
20. Visão	4,08	0,90	4,04	1,02	3,81	1,06	4,40	0,80	4,39	0,63	0,002**

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

Resumidamente, as diferenças mais significativas entre as categorias profissionais da carreira de Oficial de Polícia registaram-se nas seguintes competências:

- *Trabalho em equipa*: os Subcomissários atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os Comissários, Subintendentes e Superintendentes (4,14 vs 4.49, 4,65 e 4,61);

- *Alinhamento estratégico*: os Subcomissários atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os Intendentes, Subintendentes e Superintendentes (4,15 vs 4,36, 4,64, 4,65 e 4,71);
- *Recrutamento e retenção de talentos*: os Subcomissários atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os Intendentes, Subintendentes e Superintendentes (3,68 vs 4,16, 4,38 e 4,29);
- *Influência*: os Subcomissários atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os Comissários, Intendentes, Subintendentes e Superintendentes (3,86 vs 4,36, 4,36, 4,44 e 4,39);
- *Tomada de decisão*: os Subintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que Subcomissários (4,78 vs 4,42);
- *Delegação*: os Superintendentes e os Subintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que Subcomissários (4,71 e 4,66 vs 4,19);
- *Iniciativa*: os Subintendentes e Superintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que os Subcomissários (4,64 e 4,52 vs 4,14);
- *Inovação*: os Subintendentes e Superintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que os Subcomissários (4,35 e 4,46 vs 3,90);
- *Gestão de relacionamentos*: os Subintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que os Subcomissários (4,45 vs 4,17);
- *Autoconsciência*: os Subintendentes atribuem significativamente mais importância a esta competência do que os Subcomissários (4,44 vs 3,95);
- *Visão*: os Subcomissários atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os Subintendentes (3,81 vs 4,40).

Os resultados revelam uma tendência clara, em que os Subcomissários, pertencentes a uma categoria inferior, apresentam as médias mais baixas em quase todas as competências, refletindo, assim, uma valorização mais reduzida de vários conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais à liderança. Este padrão poderá estar relacionado com o seu nível de experiência, grau de responsabilidade, preferência por uma vertente mais operacional e reduzida exposição à prática da liderança em contextos mais complexos.

Em contrapartida, as categorias superiores, como Subintendentes, Intendentes e Superintendentes, atribuem maior importância a um vasto leque de competências, mais complexas e relacionadas com a liderança estratégica. Esta última, entendida como a

liderança que se manifesta no mais alto nível de uma organização, inclui competências como a inovação, a visão, a autoconsciência e o pensamento estratégico (Singh et al., 2023).

A liderança estratégica é crucial para criar um sentido de propósito e direção, particularmente em ambientes de elevada complexidade. Tem um impacto profundo no desempenho e está diretamente relacionada com a sustentabilidade organizacional. Como postulam Fagerland et al. (2024), com o aumento da complexidade dos desafios globais, torna-se cada vez mais premente uma liderança orientada para a sustentabilidade no contexto policial.

Esta liderança, caracterizada pela tomada de decisões estratégicas focadas na inovação, no desenvolvimento dos recursos humanos e em práticas éticas, favorece a implementação de soluções inovadoras e de longo prazo, com impactos positivos no desempenho organizacional. Líderes estratégicos promovem a autoconsciência, incentivam a soluções criativas e contribuem para o crescimento contínuo dos seus subordinados, fomentando uma organização mais resiliente e adaptável.

Este padrão encontra eco na literatura, que reconhece que à medida que os líderes sobem na hierarquia, são confrontados com níveis crescentes de complexidade organizacional. Segundo autores como Cockfort (2014) e Densten (2003), a categoria hierárquica pode ter um impacto considerável no modo como se lidera, determinando, por conseguinte, o tipo de competências mais valorizadas.

De facto, à medida que os Oficiais de Polícia progridem na carreira, as suas funções alteram-se e a dificuldade dos problemas aumenta, o que exige a utilização e desenvolvimento de determinadas competências. Competências que no início da carreira podem ser vistas como secundárias, adquirem uma maior importância em níveis de maior responsabilidade, principalmente à medida que se almeja maior impacto estratégico (Day et al., 2014).

Este resultado é consistente com as conclusões apresentadas por Mumford et al. (2000a), segundo as quais certas competências de liderança assumem maior relevância consoante a fase da carreira em que o líder se encontra. Por exemplo, em posições hierárquicas superiores, destaca-se a importância do domínio de competências associadas à resolução de problemas complexos, ao contrário do que sucede em níveis intermédios ou iniciais.

Competências como alinhamento estratégico, inovação, iniciativa e delegação, tornam-se cruciais para assegurar a eficácia organizacional e a orientação estratégica dos recursos humanos. Tal deve-se ao facto de os Oficiais de Polícia em posições superiores

enfrentarem, com maior frequência, decisões de natureza estratégica, que exigem uma visão global e a capacidade de motivação e influência sobre os seus subordinados. Como mencionam Cunha et al. (2016), competências mais conceptuais, como pensamento lógico, visão e capacidade de antecipação de problemas e oportunidades, são especialmente importantes para líderes em níveis hierárquicos superiores, que têm de analisar informação vasta, ambígua e complexa, de modo a tomar boas decisões estratégicas.

À medida que os Oficiais de Polícia progridem na pirâmide hierárquica, o foco da sua atuação tende a transitar de tarefas mais operacionais para desafios de natureza estratégica e relacional. Deste modo, como sustentam Boyatzis (2008) e Mumford et al. (2000b), é expectável que a valorização atribuída a determinadas competências evolua ao longo da trajetória profissional, refletindo as exigências específicas de cada nível hierárquico.

Esta realidade implica que, nos níveis hierárquicos mais elevados, os Oficiais de Polícia necessitem de competências que permitam uma visão de longo prazo e de impacto organizacional. Em contrapartida, em categorias inferiores, com menor exposição a tarefas de gestão e planeamento estratégico, a atuação concentra-se sobretudo em atividades mais técnicas/operacionais e na gestão direta de equipas ou pequenos grupos. Estas atividades incluem, por exemplo, as inerentes às dinâmicas diárias do comando de uma esquadra, como a gestão de recursos humanos e materiais, a supervisão de ocorrências, operações e procedimentos, bem como a resolução de conflitos imediatos. Embora exigentes, não requerem a necessidade de uma orientação estratégica complexa.

Em suma, a hipótese de que a categoria profissional influencia a valorização atribuída às competências de liderança encontra-se claramente suportada pelos dados estatísticos.

Com o objetivo de averiguar se o **tempo de serviço** dos Oficiais da PSP influencia as competências de liderança, recorreu-se igualmente à Análise de Variância Multivariada (MANOVA). Os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída às competências de liderança em função do tempo de serviço dos inquiridos, em pelo menos uma das competências, $Wilks' \Lambda = 0,791$, $F(40; 558) = 1,736$, $p = 0,004$. Os testes univariados evidenciaram os seguintes resultados:

Tabela 7*Comparação por tempo de serviço*

	Até 10 anos		11 - 20		> 20 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
1. Comunicação	4,55	0,63	4,66	0,59	4,73	0,53	0,108
2. Compaixão e Sensibilidade	4,59	0,61	4,63	0,64	4,59	0,58	0,839
3. Resolução de conflitos	4,47	0,56	4,48	0,70	4,59	0,53	0,242
4. Credibilidade e Integridade	4,83	0,43	4,86	0,42	4,91	0,32	0,393
5. Tomada de decisão	4,56	0,63	4,61	0,63	4,71	0,55	0,232
6. Delegação	4,28	0,71	4,50	0,66	4,62	0,59	0,001**
7. Desenvolvimento dos outros	4,32	0,74	4,50	0,70	4,57	0,68	0,039*
8. Feedback	4,30	0,65	4,51	0,66	4,49	0,65	0,042*
9. Flexibilidade	4,36	0,72	4,53	0,64	4,44	0,72	0,220
10. Influência	4,05	0,78	4,38	0,76	4,41	0,67	0,001***
11. Iniciativa	4,20	0,85	4,40	0,72	4,58	0,65	0,002**
12. Inovação	3,99	0,89	4,26	0,74	4,36	0,69	0,003**
13. Agilidade de aprendizagem	4,34	0,77	4,28	0,78	4,35	0,76	0,767
14. Gestão de relacionamentos	4,33	0,75	4,45	0,69	4,52	0,69	0,170
15. Resiliência	4,52	0,62	4,45	0,79	4,54	0,64	0,594
16. Autoconsciência	4,10	0,82	4,27	0,80	4,42	0,68	0,011*
17. Alinhamento estratégico	4,21	0,73	4,52	0,70	4,62	0,59	0,000***
18. Recrutamento e retenção de talentos	3,88	0,90	4,22	1,01	4,29	0,83	0,004**
19. Trabalho em equipa	4,26	0,75	4,54	0,67	4,58	0,65	0,001***
20. Visão	3,90	1,00	4,16	0,92	4,33	0,79	0,004**

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

Em síntese, as diferenças mais significativas no que alude ao tempo de serviço foram observadas nas seguintes competências:

- *Desenvolvimento dos outros*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com mais de 20 anos de tempo de serviço (4,32 vs 4,57);

- *Feedback*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos de tempo de serviço (4,30 vs 4,51);
- *Influência*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos ou mais de 20 anos de tempo de serviço (4,05 vs 4,38 e 4,41);
- *Iniciativa*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com mais de 20 anos de tempo de serviço (4,20 vs 4,58);
- *Inovação*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos ou mais de 20 anos de tempo de serviço (3,99 vs 4,26 e 4,36);
- *Autoconsciência*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com mais de 20 anos de tempo de serviço (4,10 vs 4,42);
- *Alinhamento estratégico*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos ou mais de 20 anos de tempo de serviço (4,21 vs 4,52 e 4,62);
- *Recrutamento e retenção de talento*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos ou mais de 20 anos de tempo de serviço (3,88 vs 4,22 e 4,29);
- *Trabalho em equipa*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com 11-20 anos ou mais de 20 anos de tempo de serviço (4,26 vs 4,54 e 4,58);
- *Visão*: os inquiridos com até 10 anos de tempo de serviço atribuem significativamente menos importância a esta competência do que os com mais de 20 anos de tempo de serviço (3,90 vs 4,33).

Os resultados mostram diferenças significativas na valorização das competências de liderança em função do tempo de serviço. De um modo geral, os Oficiais de Polícia com mais de vinte (20) anos de serviço atribuem maior valorização a um conjunto alargado de competências, sobretudo aquelas associadas à visão estratégica, à gestão organizacional, ao desenvolvimento e retenção dos recursos humanos e à inovação. Competências como *Delegação*, *Inovação*, *Autoconsciência*, *Influência*, *Iniciativa*, *Alinhamento estratégico*,

Desenvolvimento dos outros, Visão e Recrutamento e retenção de talentos destacam-se como especialmente valorizadas pelos Oficiais de Polícia com mais tempo de serviço.

Esta tendência sugere que o tempo de serviço contribui para uma compreensão mais ampla e aprofundada dos desafios institucionais, assim como para o desenvolvimento de uma perspetiva mais estratégica sobre o exercício da liderança. Com o passar dos anos, os Oficiais de Polícia não só acumulam experiência prática, como também vivenciam situações complexas que estimulam o seu amadurecimento pessoal e profissional, moldando significativamente a perceção da utilidade e centralidade de determinadas competências.

Os resultados obtidos podem ser compreendidos à luz da teoria da aprendizagem (Lord & Hall, 2005), que sugere que à medida que um líder adquire conhecimento, torna-se mais experiente, o que favorece o aperfeiçoamento de certas competências, em função das exigências contextuais. Dito por outras palavras, a evolução na valorização de competências ao longo da carreira pode ser vista como uma consequência direta da exposição dos Oficiais de Polícia a diferentes desafios, contextos, responsabilidades e exigências, o que contribui para a consolidação de saberes, atitudes e estratégias de atuação, devidamente alinhadas com aquilo que se considera ser as necessidades organizacionais.

A exposição a diferentes realidades institucionais, a diversidade de funções desempenhadas e o contacto prolongado com as exigências práticas da liderança, conferem aos Oficiais de Polícia com mais tempo de serviço uma visão mais crítica e estratégica do papel de líder. A crescente valorização de competências relacionadas com a influência, a inovação ou o desenvolvimento dos outros, parece resultar precisamente dessa trajetória de envolvimento ativo e de reflexão contínua.

Tal como postulam Mumford et al. (2000a), ninguém nasce líder. Os líderes constroem-se ao longo do tempo, em resposta a múltiplas circunstâncias. Torna-se, assim, evidente que a perceção da importância das competências de liderança não é estática. Pelo contrário, adapta-se e aprofunda-se à medida que a experiência e as responsabilidades dos Oficiais se expandem. Este facto reforça a ideia de que a liderança não é apenas uma questão de aptidão natural, mas sim uma capacidade dinâmica, que se desenvolve, refina e transforma ao longo do tempo.

Em síntese, à medida que os líderes acumulam mais anos de serviço, ampliam a sua compreensão sobre as necessidades e os desafios organizacionais, tornando-se mais conscientes da importância de competências associadas à liderança estratégica, como visão, inovação, delegação, recrutamento e retenção de talentos, e alinhamento estratégico (Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 2013). Mais do que um simples reflexo da antiguidade,

o tempo de serviço funciona como um catalisador de percepções e atitudes mais conscientes e maduras sobre o exercício da liderança. Desta forma, confirma-se a hipótese de que o tempo de serviço influencia a valorização atribuída às competências de liderança.

Os resultados obtidos relativos à categoria profissional e ao tempo de serviço, reforçam a relevância de adaptar a formação, principalmente, a de carácter contínuo e de promoção, ao ciclo de vida profissional dos Oficiais de Polícia, de forma a promover uma liderança mais coesa, homogénea e preparada para enfrentar contextos complexos. O desenvolvimento dos líderes policiais requer, portanto, o reconhecimento de que a liderança é um processo dinâmico, influenciado por múltiplos fatores e permanentemente moldado pelas aprendizagens adquiridas ao longo da trajetória profissional.

Independentemente dos fatores que moldam a percepção dos Oficiais da PSP sobre as competências de liderança associadas à sua carreira, é fundamental que reconheçam que o ambiente em que operam, arriscado e fortemente marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, exige determinadas competências capazes de mitigar os desafios que lhe são inerentes. De acordo com Schoemaker et al. (2018), capacidades como antecipar, desafiar, interpretar, decidir, aprender e alinhar-se com a estratégia organizacional são cruciais para o exercício eficaz da liderança neste tipo de ambientes.

Neste quadro, a adaptabilidade da liderança é essencial para garantir a flexibilidade e o dinamismo necessários à ação policial. Num cenário onde as mudanças ocorrem de forma acelerada, estratégias outrora eficazes podem rapidamente tornar-se obsoletas. Deste modo, torna-se imperativo dotar os líderes de competências dinâmicas e ajustadas ao contexto em que atuam, como a visão, a compreensão, a resiliência, a comunicação e a adaptabilidade (Zhang-Zhang et al., 2022; George, 2017; Moura et al., 2023). Estas competências não só potenciam uma conduta mais eficaz, como também contribuem para a construção de organizações mais resilientes e preparadas para a complexidade e incerteza dos desafios atuais e futuros.

Por fim, para averiguar a existência de correlação estatisticamente significativa entre a **relevância atribuída pelos Oficiais da PSP às competências de liderança e a frequência com que reportam aplicar essas competências**, foram utilizadas duas técnicas complementares, o coeficiente de correlação de Pearson (r) e o teste t de Student para amostras relacionadas, que demonstraram os seguintes resultados:

Tabela 8*Comparação por frequência de aplicação das competências*

	Mínimo	Máximo	M	DP	Sig. a)
1. Comunicação	1	5	4,34	0,67	0,000***
2. Compaixão e Sensibilidade	2	5	4,49	0,67	0,002**
3. Resolução de conflitos	1	5	4,26	0,71	0,000***
4. Credibilidade e Integridade	1	5	4,71	0,54	0,000***
5. Tomada de decisão	1	5	4,40	0,66	0,000***
6. Delegação	1	5	4,21	0,75	0,000***
7. Desenvolvimento dos outros	1	5	4,24	0,76	0,000***
8. Feedback	1	5	4,16	0,77	0,000***
9. Flexibilidade	1	5	4,29	0,73	0,000***
10. Influência	1	5	4,10	0,82	0,000***
11. Iniciativa	1	5	4,28	0,76	0,005**
12. Inovação	1	5	4,06	0,85	0,002**
13. Agilidade de aprendizagem	1	5	4,31	0,72	0,683
14. Gestão de relacionamentos	1	5	4,36	0,70	0,042*
15. Resiliência	1	5	4,24	0,77	0,000***
16. Autoconsciência	1	5	4,21	0,75	0,164
17. Alinhamento estratégico	1	5	4,24	0,75	0,000***
18. Recrutamento e retenção de talentos	1	5	3,72	1,01	0,000***
19. Trabalho em equipa	1	5	4,25	0,76	0,000***
20. Visão	1	5	3,95	0,96	0,000***

Nota. M-Média; DP-Desvio Padrão; ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$; a) significância da diferença entre a importância e a frequência de utilização das competências em liderança

Os resultados apresentados evidenciam que, com exceção das competências *Agilidade de aprendizagem* ($p = 0,683$) e *Autoconsciência* ($p = 0,164$), todas as restantes apresentam diferenças estatisticamente significativas entre a importância atribuída e a frequência com que são utilizadas ($p < 0,05$). Isto significa que, em termos gerais, os Oficiais de Polícia reconhecem a relevância das competências avaliadas, embora nem sempre as apliquem com a mesma frequência no exercício das suas funções.

Todas as competências analisadas demonstram correlações estatisticamente significativas entre a importância atribuída e a frequência de utilização, com magnitudes moderadas ou fracas (Apêndice J). Este padrão sugere a existência de uma associação positiva – ou seja, quanto maior a relevância dada a uma competência, maior tende a ser a sua frequência de utilização –, contudo, trata-se de uma relação que não é linear nem absoluta.

O facto de se observarem correlações estatisticamente significativas entre a importância atribuída e a frequência de aplicação, sugere para um certo grau de alinhamento entre o discurso e a prática. Ou seja, os Oficiais de Polícia tendem a aplicar aquilo que consideram importante. No entanto, a magnitude das correlações indica que essa relação não é forte ou linear.

É plausível considerar que existem diversas razões pelas quais a maioria das competências, apesar de serem reconhecidas como importantes, não são aplicadas de forma frequente. Entre as possíveis razões destacam-se eventuais lacunas formativas ou estruturais, que podem condicionar a aplicação prática de certas competências.

A ausência de oportunidades concretas, a falta de tempo ou recursos, ou a carência de formação específica, podem contribuir para a discrepância entre a valorização e a aplicação. Por exemplo, competências como a *Inovação*, *Visão* e o *Recrutamento e retenção de talentos*, apesar de consideradas relevantes, podem ser menos aplicadas devido à falta de envolvimento direto em certos processos, isto é, por não fazerem parte das responsabilidades diretas da maioria dos Oficiais de Polícia.

Adicionalmente, o facto das competências *Agilidade de aprendizagem* e *Autoconsciência* (Tabela 8) não revelarem diferenças estatisticamente significativas entre a relevância que lhes é dada e a frequência com que são aplicadas, significa que a perceção da sua importância está alinhada com o modo como são efetivamente praticadas pelos Oficiais da PSP. Este resultado pode estar relacionado com o facto de ambas serem competências de natureza intrínseca e pessoal, mais introspetivas e autorreflexivas, que dependem sobretudo da disposição de cada pessoa, e não tanto do contexto e da estrutura organizacional.

Além disso, por serem competências menos visíveis ou mensuráveis em contextos objetivos – o que pode significar que não há pressão externa para sobrestimá-las ou fingir que se aplicam – é possível que as respostas tenham sido mais realistas e honestas, refletindo práticas concretas e não apenas expectativas idealizadas. Por estes motivos, é possível que os participantes as tenham avaliado com menor variação ou de forma mais subjetiva, dificultando a identificação de diferenças estatísticas.

Em conclusão, no que concerne à hipótese 4 (H4), que antecipava uma correlação estatisticamente significativa entre a importância atribuída e a frequência de aplicação das competências de liderança, a análise dos dados revelou uma relação complexa. Verificou-se que, para todas as vinte (20) competências, a correlação foi estatisticamente significativa ($p < 0,05$), indicando uma associação positiva que não é provavelmente devida ao acaso.

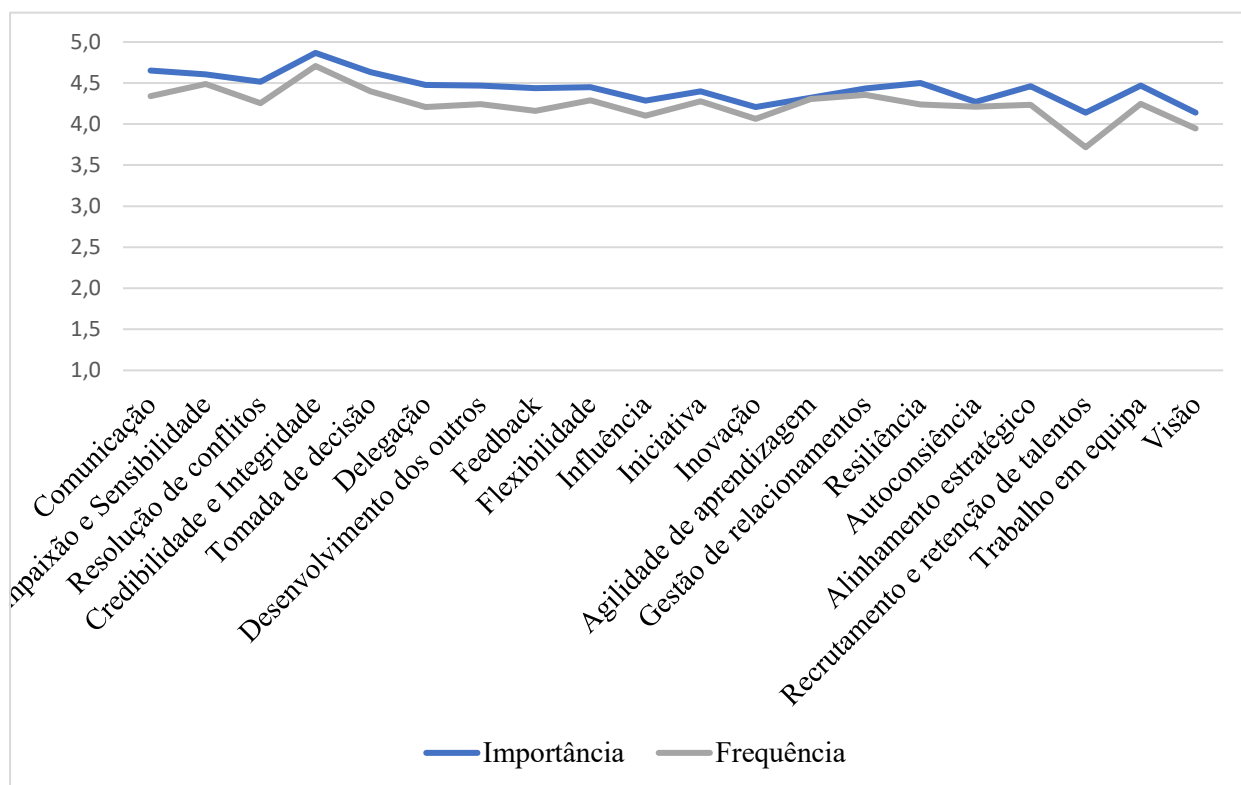
Contudo, a magnitude destas correlações situou-se, na sua maioria, em níveis considerados fracos a moderados (com r a variar e atingindo um máximo reportado de 0,638).

Perante este cenário, embora a existência de uma relação estatística prevista na H4 seja confirmada, a força dessa ligação não se demonstra consistentemente elevada. Esta modesta magnitude sugere que a perceção de importância, ainda que relacionada com a frequência de aplicação reportada, não é o único nem necessariamente o principal preditor da prática destas competências pelos Oficiais da PSP. Consequentemente, o suporte empírico à H4, embora estatisticamente presente, pode ser interpretado como não absoluto em termos de força ou relevância prática da relação.

A figura seguinte (Figura 6) ilustra a distribuição das competências com base na importância e na frequência com que são aplicadas.

Figura 6

Importância atribuída às competências vs. Frequência de aplicação das competências



Importa destacar que os resultados práticos deste estudo deram origem à proposta de um modelo com as competências de liderança para a carreira de Oficial da PSP, apresentado no Apêndice I. O modelo, conforme sugerido por vários autores, não excede as nove competências recomendadas (Schippmann et al., 2000).

De seguida será apresentada uma análise exploratória sobre a distribuição das competências avaliadas, com base na sua importância e frequência de aplicação. Posteriormente, expõem-se as principais conclusões do estudo. Esta secção final tem como propósito não apenas encerrar o percurso investigativo, mas também destacar as limitações identificadas e apontar potenciais caminhos para futuras investigações, sustentadas nos resultados empíricos obtidos.

3. As competências de Liderança e os seus Quadrantes: Uma Análise Exploratória

Neste subcapítulo será apresentada a distribuição das vinte (20) competências avaliadas, organizadas de acordo com a sua importância e frequência de aplicação. A análise utiliza uma matriz de quadrantes, com base nas medianas calculadas para cada uma dessas dimensões. O objetivo é identificar quais as competências que se destacam em termos de relevância e frequência de aplicação, oferecendo uma visão abrangente sobre a distribuição das competências de liderança dos Oficiais da PSP.

Para determinar os pontos de corte da matriz e classificar as competências, foram calculadas as medianas dos *scores* médios de Importância e *scores* médios de Frequência, conforme o cálculo apresentado no Apêndice K. Os valores obtidos foram 4,455 (mediana da Importância) e 4,245 (mediana da Frequência).

Com as medianas calculadas, definiram-se os pontos de corte para a matriz de quadrantes. Valores de mediana da Importância iguais ou superiores a 4,455 indicam Alta Importância, enquanto valores inferiores a 4,455 indicam Baixa Importância. Da mesma forma, valores de mediana da Frequência iguais ou superiores a 4,245 correspondem à Alta Frequência, e valores inferiores a 4,245, à Baixa Frequência. A matriz de quadrantes é organizada da seguinte forma:

Tabela 9*Matriz dos quadrantes*

	Baixa Frequência (Mediana < 4,245)	Alta Frequência (Mediana ≥ 4,245)
Alta Importância (Mediana ≥ 4,455)	Quadrante 2 (Q2)	Quadrante 1 (Q1)
Baixa Importância (Mediana < 4,455)	Quadrante 4 (Q4)	Quadrante 3 (Q3)

A interpretação dos quadrantes, no que concerne à identificação de competências críticas, áreas de desenvolvimento ou potenciais desalinhamentos, dialoga com as abordagens de gestão de competências propostas por autores como Spencer e Spencer (1993), que sublinham a relevância de focar nas competências que efetivamente contribuem para o desempenho eficaz, uma perspetiva que orienta a presente análise da matriz Importância-Frequência. De seguida, são descritos os critérios de cada quadrante:

- Quadrante 1 (Q1): Alta Importância / Alta Frequência

As competências posicionadas neste quadrante são consideradas críticas, pois são simultaneamente muito valorizadas e muito frequentemente aplicadas. Representam pilares fundamentais para o desempenho profissional e organizacional. Por isso, a sua manutenção e desenvolvimento contínuos devem ser prioritários, uma vez que são essenciais para o sucesso da organização.

- Quadrante 2 (Q2): Alta Importância / Baixa Frequência

As competências situadas neste quadrante são reconhecidas como fundamentais. Todavia, embora consideradas importantes, não são frequentemente aplicadas. Tal facto pode indicar necessidades de desenvolvimento ou ausência de oportunidades concretas de aplicação.

- Quadrante 3 (Q3): Baixa Importância / Alta Frequência

Neste quadrante encontram-se competências que, embora frequentemente utilizadas, são percebidas como tendo menor importância. Uma análise mais exaustiva deste padrão pode ajudar a perceber se os recursos e esforços investidos nessas competências são

proporcionais ao seu real valor, ou se há áreas em que seria mais oportuno redirecionar essa atenção.

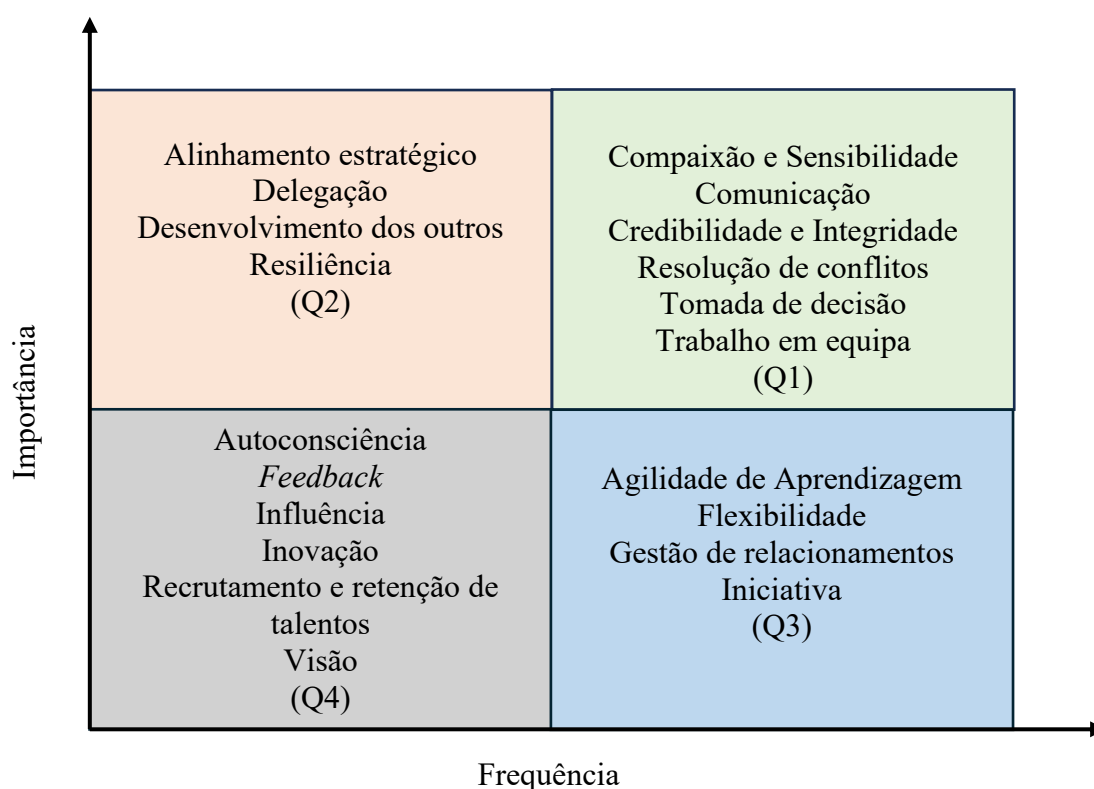
▪ Quadrante 4 (Q4): Baixa Importância / Baixa Frequência

As competências presentes neste quadrante são raramente aplicadas e tidas como pouco importantes. São competências que geralmente não são tão prioritárias para o desempenho organizacional. Todavia, podem indicar competências negligenciadas ou ainda não valorizadas, cuja importância pode crescer perante novos desafios ou mudanças institucionais.

A figura seguinte (Figura 7) apresenta a distribuição das competências, integrando-as nos quatro quadrantes. O eixo vertical corresponde à Importância, enquanto o eixo horizontal representa a Frequência.

Figura 7

Distribuição das competências de liderança por quadrantes



Esta matriz, construída com base na mediana dos *scores* médios das competências, oferece uma perspetiva complementar à análise descritiva inicial, refletindo a centralidade da perceção dos participantes relativas às vinte (20) competências avaliadas. Trata-se de uma ferramenta comum em diagnósticos organizacionais, que privilegia a identificação e desenvolvimento de competências-chave para o desempenho profissional.

A análise da distribuição das competências revela que os Oficiais valorizam e aplicam de forma consistente o conjunto de competências de liderança situadas no Q1, alinhadas com a literatura de especialidade elencada no enquadramento teórico, que as reconhece como centrais para o exercício da liderança (e.g., *Credibilidade e integridade*, *Trabalho em equipa*, *Resolução de conflitos* e *Comunicação*). Este resultado confirma que estas competências devem constituir a “espinha dorsal” dos programas de formação, principalmente, dos futuros líderes, assegurando a sua proficiência desde a fase inicial da carreira.

Para garantir a manutenção da excelência e a sua adaptação a novos desafios, a PSP poderia considerar a implementação de comunidades de prática ou fóruns de partilha, onde os Oficiais de Polícia possam discutir e disseminar as melhores abordagens na aplicação destas competências críticas no seu dia-a-dia profissional. A monitorização contínua da perceção sobre estas competências também é crucial, permitindo detetar precocemente qualquer eventual declínio na sua importância ou frequência de aplicação.

O Q2 agrupa competências altamente valorizadas, mas cuja aplicação prática é reduzida. Esta dissonância entre a importância percebida e a frequência de uso pode ser hipoteticamente atribuída a vários fatores intervenientes, tais como insuficiências ou lacunas nos programas de formação e desenvolvimento de competências, ou a constrangimentos de natureza estrutural e organizacional – incluindo a possível escassez de tempo, de recursos materiais e humanos, ou de autonomia para a ação – que entravam a sua mobilização plena no quotidiano profissional dos Oficiais de Polícia.

Esta dissonância sugere implicações práticas relevantes para a gestão de recursos humanos na PSP. Por exemplo, para competências como *Desenvolvimento dos outros* ou *Delegação*, que são altamente valorizadas, mas pouco aplicadas, seria pertinente questionar se os Oficiais da PSP dispõem das oportunidades, da autonomia ou mesmo da formação específica para exercê-las mais frequentemente. Tal constatação poderia indicar a necessidade de se implementarem programas de orientação (*coaching*) ou mentoria (*mentoring*), ou de se reverem os programas de formação e desenvolvimento dos Oficiais da PSP, nomeadamente através da inclusão de metodologias ativas que promovam a aplicação prática destas competências em contextos simulados.

No Q3 observam-se competências com elevada frequência de aplicação, a que não corresponde a perceção sobre a importância. Este padrão sugere que a aplicação destas competências pode ser impulsionada por exigências operacionais imediatas ou por contextos situacionais específicos, que requerem a sua aplicação ainda que não sejam elencadas como prioritárias no desempenho das funções dos Oficiais de Polícia.

Este resultado revela a necessidade de avaliar a eficiência e o retorno do investimento de tempo e energia nestas ações. Levanta, ainda, a questão sobre se a baixa importância atribuída reflete, de facto, o seu valor real ou se resulta de uma subvalorização. Se estas competências forem de facto cruciais para a agilidade e a capacidade de resposta da instituição, mesmo que circunstanciais, torna-se pertinente promover a sua valorização e reconhecimento.

Por fim, o Q4 compreende competências que apresentam baixos níveis tanto de importância percebida como de frequência de mobilização. Esta subvalorização e reduzida aplicação no contexto estudado podem ser reflexo de uma limitada sensibilização para as necessidades e desafios institucionais contemporâneos, ou da ausência de condições concretas para a sua efetiva expressão. Adicionalmente, a natureza intrinsecamente estratégica da maioria das competências do Q4 (Singh et al. 2023; Yulk, 2013) – como a *Visão*, a *Inovação* e o *Recrutamento e retenção de talentos* – e a sua tradicional associação a níveis hierárquicos superiores (e.g., Superintendentes-chefes ou Superintendentes) podem contribuir para a sua menor perceção de relevância e aplicabilidade nos escalões mais inferiores da estrutura organizacional em estudo.

Ainda no que se refere ao Q4, do ponto de vista prático, se a PSP considerar que competências como, por exemplo, a *Visão* e *Inovação*, são cruciais para a adaptação da instituição aos desafios futuros, torna-se imperativo desenvolver estratégias para elevar a sua perceção de importância e fomentar a sua aplicação. Isto poderia envolver a comunicação clara da visão estratégica da organização a todos os níveis, a criação de espaços formais para a discussão de ideias inovadoras, ou o reconhecimento de iniciativas que demonstrem estas competências, mesmo em pequena escala. Caso contrário, estas competências podem continuar negligenciadas, com potenciais custos para a capacidade de antecipação e modernização da instituição.

Enquanto as competências do Q1 devem ser priorizadas por serem essenciais para o desempenho organizacional, as competências do Q2 representam oportunidades para serem mais frequentemente aplicadas. As competências do Q3 e Q4, por sua vez, podem precisar

de uma análise mais profunda, a fim de ajustar esforços e recursos de acordo com sua relevância real para a instituição.

Em síntese, a análise da matriz de Importância-Frequência permitiu traçar um panorama detalhado das competências de liderança na perspectiva dos Oficiais da PSP, destacando tanto os pontos fortes consolidados como as áreas que merecem particular atenção estratégica. Esta compreensão aprofundada da distribuição das competências constitui um alicerce essencial para as recomendações que serão formuladas posteriormente, visando o objetivo específico de propor um modelo de competências de liderança para a carreira de Oficial de Polícia.

CONCLUSÃO

A liderança manifesta-se como uma interação dinâmica entre pessoas e ambientes organizacionais, sendo fortemente moldada por experiências práticas e contextuais. O processo de aprendizagem do líder policial concretiza-se, sobretudo, na ação: quando enfrenta desafios operacionais, gere recursos e situações complexas e toma decisões em ambientes de elevada exigência. O seu aperfeiçoamento é um processo longitudinal e evolutivo, que assenta no desenvolvimento progressivo de competências, no qual a formação e, sobretudo, a experiência profissional, desempenham um papel central e estruturante.

Apesar da importância da formação, o desenvolvimento efetivo das competências de liderança resulta, em grande parte, da prática em situações reais e da adaptação contínua às exigências do serviço policial, influenciadas por diversas variáveis que se entrelaçam ao longo do percurso de cada líder.

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar as competências de liderança dos Oficiais da PSP. Para tal, foram delineados objetivos específicos e formuladas hipóteses que orientaram a metodologia adotada e a subsequente análise dos dados. Com vista a atingir o desiderato da investigação, foi aplicado um inquérito por questionário aos Oficiais de Polícia, com o intuito de obter a sua perceção relativamente às competências de liderança com maior relevância no desempenho das suas atividades funcionais. Paralelamente, e de forma a tornar esta análise mais completa, foi também aferida a frequência com que estas competências são efetivamente aplicadas no quotidiano profissional.

Esta conclusão, para além de procurar responder à pergunta de investigação, analisa a concretização dos objetivos estabelecidos e a confirmação ou infirmação das hipóteses formuladas. Adicionalmente, apresenta as principais limitações do estudo, bem como recomendações para futuras investigações.

Os dados obtidos corroboraram parcialmente a literatura analisada, revelando uma valorização consistente de competências centradas no próprio líder, como a *Resiliência* e a *Tomada de decisão*. Verificou-se também a valorização de competências interpessoais, que orientam a interação e socialização entre o líder e os seus liderados, como o *Desenvolvimento dos outros* e a *Compaixão e Sensibilidade*, essenciais para a prática de uma liderança humanista.

Este equilíbrio entre competências pessoais e interpessoais é indicativo de um modelo de liderança cada vez mais exigente e multifacetado. Embora a liderança exija certas

competências individuais, como a autoconsciência, a comunicação e a flexibilidade, também implica uma forte orientação para as pessoas.

Assim, apesar da importância das competências individuais do líder para o exercício da liderança, não se deve descurar a relevância de uma conduta que valorize as relações interpessoais e favoreça a construção de um ambiente colaborativo. A liderança, para ser eficaz e legítima, deve estar alicerçada no respeito, na empatia e na promoção do bem-estar coletivo, criando um espaço onde as pessoas se sintam valorizadas, compreendidas e motivadas a contribuir para o sucesso comum.

No que alude às hipóteses formuladas, que foram analisadas através da aplicação de um conjunto de técnicas estatísticas, concluímos que o sexo biológico, a categoria profissional e o tempo de serviço influenciam significativamente a perceção dos Oficiais de Polícia sobre as competências de liderança, pelo que se confirma H1, H2 e H3. A H4, que previa a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre a relevância atribuída e a frequência de aplicação das competências, foi igualmente confirmada estatisticamente, indicando uma associação positiva entre a importância e a prática das competências, contudo, a força limitada desta ligação sugere que o suporte não é absoluto em termos práticos.

Como exposto na Figura 5, foi possível aferir as competências que apresentam maior média, sendo assim percecionadas pelos Oficiais da PSP inquiridos como mais relevantes. Assim, o objetivo específico 1) (identificar as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da PSP como mais relevantes no desempenho das funções inerentes à sua carreira), foi alcançado com sucesso.

Com base no enquadramento teórico e no referencial descritivo das competências (Apêndice H), foi possível caracterizar todas as competências de liderança presentes no questionário, destacando-se as apontadas como mais relevantes. Desta forma, o objetivo específico 2) (caracterizar as competências de liderança consideradas pelos Oficiais da PSP como mais importantes), foi igualmente atingido.

Relativamente ao objetivo específico 3) (propor um modelo de competências de liderança passível de aplicação na carreira de Oficial da PSP), este foi alcançado por meio da apresentação de um modelo de competências de liderança. Importa salientar que as competências incluídas no modelo decorrem dos resultados empíricos obtidos, os quais justificam a sua inclusão (Tabela 3/Figura 5).

Para promover e fortalecer o desenvolvimento da liderança é fundamental a existência de uma linguagem comum, capaz de integrar diferentes abordagens e perspetivas,

consoante a visão, a cultura, as exigências e os objetivos de cada organização. Neste contexto, um modelo de competências de liderança assume um papel central, funcionando como referencial orientador para a atuação dos líderes e para a definição de expectativas claras quanto ao seu desempenho.

O modelo proposto reflete uma combinação de várias competências que os Oficiais de Polícia devem mobilizar no exercício das suas funções, com o objetivo de uniformizar comportamentos e de assegurar uma liderança eficaz e coesa na PSP. Este modelo poderá representar um contributo relevante para a gestão de recursos humanos da instituição, funcionando como instrumento de apoio nos processos de formação em liderança. Afinal, é por meio de uma cultura de melhoria e aprendizagem contínua que se promove a eficácia e o sucesso a longo prazo. Paralelamente, do ponto de vista dos próprios Oficiais, o modelo poderá assumir-se como uma ferramenta prática, ajudando-os a identificar e colmatar eventuais lacunas, bem como a potenciar o seu desempenho, de forma a corresponder às expectativas e necessidades da instituição.

Quanto ao objetivo específico 4) (identificar fatores que exercem influência na perceção da relevância das competências), o sexo biológico, a categoria e o tempo de serviço são exemplos de fatores que influenciam a perceção dos Oficiais de Polícia sobre as competências de liderança.

Relativamente à pergunta de investigação, mediante os dados quantitativos obtidos, constatou-se que os Oficiais de Polícia consideram essenciais no desempenho das funções inerentes à sua carreira profissional, as seguintes competências de liderança: *Credibilidade e Integridade, Comunicação, Tomada de decisão, Compaixão e Sensibilidade, Resolução de conflitos, Resiliência, Delegação, Trabalho em equipa, Desenvolvimento dos outros e Alinhamento estratégico*.

A par destas competências, e tendo em conta aquilo que a literatura mais tem destacado, é importante que os Oficiais de Polícia, face à complexidade global atual (e futura), possuam igualmente competências como autoconsciência, inovação, visão, humildade e resolução de problemas, que se distinguem das competências mais tradicionais. Efetivamente, competências como planear, dirigir, organizar e controlar, outrora adequadas em contextos de previsibilidade e consistência, têm vindo a revelar-se cada vez menos eficazes. Na atualidade, desenvolver outro tipo de competências é a chave para garantir o sucesso neste ambiente de mudança.

Após a elaboração deste estudo, fica claro que uma das competências mais críticas para uma liderança bem-sucedida na contemporaneidade, onde a volatilidade e incerteza

desafiam as abordagens da liderança tradicional, é a capacidade de aprender com a experiência e de adaptação à mudança. A eficácia organizacional, que reflete a prosperidade e sobrevivência de qualquer organização, depende em grande medida desta competência.

Os líderes desempenham um papel crucial na eficácia das suas organizações, pois têm a capacidade de influenciá-las de diversas formas, como por meio de uma visão e gestão mais estratégica, da valorização e desenvolvimento contínuo dos recursos humanos, e da promoção de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos valores essenciais da instituição e promotora de um clima de compromisso e união.

Um Oficial de Polícia que seja, verdadeiramente, um líder, deve reconhecer a importância vital de adotar uma abordagem estratégica, sustentada num planeamento rigoroso, numa gestão eficiente de recursos e numa visão alinhada com os desígnios institucionais. Além disso, deve valorizar uma cultura de *feedback*, promovendo um ambiente onde a comunicação clara, aberta e honesta constitua uma prática constante.

O reconhecimento do desempenho dos polícias sob o seu comando, direção ou chefia, é essencial. Trata-se não apenas de uma forma de valorização individual, mas também de um poderoso instrumento de motivação coletiva, contribuindo decisivamente para a retenção de talentos e para a consolidação de equipas coesas e comprometidas com as missões e atribuições da PSP.

A capacidade de delegar funções, decisões e responsabilidades é uma competência-chave. No entanto, a delegação deve ser sempre acompanhada de apoio, supervisão e orientação. Paralelamente, cabe-lhe promover ativamente um clima favorável à adaptação, à aprendizagem, à inovação e ao desenvolvimento pessoal e profissional, tanto do próprio como daqueles que orienta.

Compete-lhe, igualmente, a resolução célere e eficaz de conflitos e problemas, de forma a assegurar um ambiente de trabalho positivo, assente na confiança e no trabalho em equipa. Acima de tudo, um Oficial de Polícia deve ser um modelo a seguir: um exemplo de ética, empatia, compaixão e sensibilidade, capaz de inspirar todos aqueles que lidera. Ainda que deva manter-se orientado para os resultados e metas institucionais, é fundamental que demonstre um compromisso genuíno com o bem-estar, a satisfação e o desenvolvimento dos outros, reconhecendo que o verdadeiro sucesso da liderança reside na capacidade de promover o crescimento coletivo da instituição.

Em síntese, o sucesso de uma organização está intimamente ligado à sua capacidade de identificar, nutrir e desenvolver as competências dos seus líderes, que devem ser orientadas para os desígnios estratégicos organizacionais, mas também para as relações

interpessoais. A PSP não é exceção a esta premissa, pois a eficácia da instituição está intrinsecamente relacionada com as competências e o desempenho dos seus Oficiais de Polícia, que exercem um papel crucial na gestão e motivação do efetivo policial.

Esta investigação oferece uma visão mais aprofundada de algumas competências que, atualmente, devem ser aplicadas no desempenho dos Oficiais de Polícia. Uma liderança sólida reforça significativamente a imagem institucional, o que transmite confiança e credibilidade. Ao identificar e desenvolver as competências dos seus Oficiais, a PSP assegura que estes estejam devidamente preparados para lidar com as exigências e necessidades contemporâneas.

Os contributos desta investigação são duplos: por um lado, oferece uma sistematização teórica adaptada ao contexto policial; por outro, propõe um modelo prático de competências de liderança, passível de ser integrado nos planos de formação contínua e de promoção na carreira dos Oficiais da PSP.

Espera-se que alguns dos *insights* apresentados contribuam para o enriquecimento e aprofundamento do conhecimento sobre a liderança na PSP, particularmente no que se refere ao desenvolvimento dos seus Oficiais de Polícia, com o objetivo de potenciar o seu desempenho e, simultaneamente, fortalecer a instituição como um todo. Promovendo, assim, o sucesso, a adaptabilidade e a prosperidade desta tão nobre instituição.

Apesar do rigor metodológico, o estudo enfrentou limitações, como a dificuldade em identificar um instrumento recente, gratuito e cientificamente validado, e a escassez de bibliografia específica no contexto policial, o que limitou a fundamentação teórica e comparativa da investigação.

Recomenda-se, para investigações futuras, a realização de uma análise fundamentada numa abordagem *bottom-up*, que possibilite a recolha das perceções dos polícias de outras carreiras (Chefes e Agentes) sobre as competências de liderança dos seus superiores hierárquicos, permitindo o cruzamento de dados e a identificação de eventuais diferenças e/ou semelhanças face aos resultados obtidos na presente investigação, bem como o estudo longitudinal da eficácia do modelo de competências proposto. Esta continuidade investigativa permitirá refinar e aplicar com maior profundidade os contributos aqui apresentados.

“Liderar pessoas é a atividade mais desafiante e, por consequência, mais gratificante da humanidade”.

(Willink & Babin, 2021, p. 333)

REFERÊNCIAS

- Aarset, M., & Glomseth, R. (2019). Police leadership during challenging times. *Policing and Minority Communities: Contemporary Issues and Global Perspectives*, 29-53. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19182-5_3
- Abdelghani, B. (2024). Competency-based framework development and implementation: Current and future perspectives. *Information Management and Business Review*, 16(3), 606-615. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\).4013](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I).4013)
- Adamoniene, R., & Ruibyte, L. (2022). New competencies and leadership in law enforcement institutions. In D. Schultz, A. Puraite & V. Giedraityte (Eds.), *Europe alone: Small state security without the United States* (pp. 373-402). Rowman & Littlefield.
- Adlam, R. (2003). Police leadership in the 21st century: Philosophy, doctrine and developments. In R. Adlam & P. Villiers (Eds.), *Nice people, big questions, heritage concepts* (pp. 34-55). Waterside Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the leadership competencies and engaging leadership scale. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56–73. <https://doi.org/10.1108/09513551311294281>
- Alderden, M., Farrell, A. & McCarty, W. (2017). Effects of police agency diversification on officer attitudes. *Policing: An international journal*, 40(1), 42-56. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2016-0111>
- Alimo-Metcalf, B., & Alban-Metcalf, J. (2008). Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people. *Chartered Institute for Personnel Development*.

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: Basado em competencias* (3ª ed.). Granica.
- Almeida, M., & Pinho, P. (2020). Desenvolvimento de competências de liderança: Um projeto educativo na formação dos oficiais de polícia. *POLITEIA*, 61-77.
- Almeida, P. (2012). *Gerir com competência: Manual para a empresa do século XXI*. Bnomics.
- Alves, F. & Valente, A. (2006). Polícia de segurança pública: Origem, evolução e atual missão. *POLITEIA*, 3(1), 63-102
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2ª ed.). Sage Publications.
- Andrade, A., & Barreto, A. (2015). Alinhamento estratégico: O papel da informação na integração de propósito, processos e pessoas em Instituições no Brasil. *Estudos em Comunicação*, 21(1), 127-138. <https://doi.org/10.20287/ec.n21.a09>
- Andreescu, V., & Vito, G. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of american police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583. <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.4.207>
- Antunes, B. (2020). A influência da gestão de pessoas no relacionamento interpessoal em agências de cooperativa de crédito. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.
- Appelbaum, S., Audet, L., & Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Army. (2015). *The army leadership code: An introductory guide* (4ª ed.).
- Assumpção, L. (2012). Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, 4(1), 1–21. <https://doi.org/10.26512/rici.v4.n1.2011.1620>

- Bach, C., & Suliková, R. (2019). Competence development in theory and practice: Competence, meta-competence, transfer competence and competence development in their systematic context. *Management*, 14(4), 289-304. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.289-304>
- Baek, H., Byers, E., & Vito, G. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station. *International Journal of Police Science & Management*, 20(2), 155–170. <https://doi.org/10.1177/1461355718774582>
- Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237–259. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x>
- Bartram, D., & Roe, R. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the european diploma in psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002.). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. *Organizational Effectiveness*, 1–10. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's: Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3^a ed.). The Free Press.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications* (4^a ed.). The Free Press.
- Batista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Practor.

- Batts, A., Smoot, S., & Scrivner, E. (2014). Police leadership challenges in a changing world. *Journal of Current Issues in Crime, Law & Law Enforcement*, 7(2).
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (5ª ed.). Gradiva.
- Bertocci, D. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317. <https://doi.org/0.1002/job.1866>
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Sociedade portuguesa de inovação.
- Bolden, R., & Kirk, P. (2006). From leaders to leadership. *ICFAI Publications*, 1-9.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks: Edited version of a report for chase consulting and the management standards centre. *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*.
- Borges, F. (2013). *O perfil de competências do comandante de esquadra: Gestor ou líder* [Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Botschner, J., Corley, C. & Mantello, B. (2020). Modernizing police leadership competencies: Final report. *Canadian Police Knowledge Network*.
- Bowling, B., Reiner, R., & Sheptycki, J. (2019). *The politics of the police* (5ª ed.). Oxford University Press.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bozkurt, T. (2011). *Management by competencies*. Narotama University.

- Brewer, K., & Devnew, L. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100697>
- Brown, B., & Yudu L. (2023). Police executive leadership: An empirical and theoretical exploration of police chief performance. *International Journal of Police Science & Management*, 25(1), 53-66. <https://doi.org/10.1177/14613557221132488>
- Bryman, A. (2013). *Leadership in organizations*. Routledge.
- Bunn, F., & Fumagalli, L. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2), 133-147.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244 - 257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Byham, W., & Moyer, R. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. Development Dimensions International.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *As competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspetiva dos empregadores e dos diplomados*. TecMinho.
- Chung, R., & Wu, C. (2011). The identification of personnel director's competency profile through the use of the job competence assessment method. *African Journal of Business Management*, 5(2), 405-415.
- Calaça, P., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspetiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135. <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>

- Caldwell, C., & Hayes, L. (2016). Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 35(9), 1163–1173. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Can, S, Hendy, H., & Can, M. (2017). A pilot study to develop the police transformational leadership scale (PTLS) and examine its associations with psychosocial well-being of officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 32(2), 105–113. <https://doi.org/10.1007/s11896-016-9204-y>
- Carmo, H. (2021). A metodologia como dispositivo de orientação para a investigação. *POLITEIA*, 13–41.
- Carolino, J., & Rouco, C. (2022). Proficiency level of leadership competences on the initial training course for firefighters: A case study of Lisbon fire service. *Fire*, 5(1), 1-25. <https://doi.org/10.3390/fire5010022>
- Carroll, A., & McCrackin, J. (2008). The competent use of competency-based strategies for selection and development. *Performance Improvement Quarterly*, 11(3), 45–63. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de recursos humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto].
- Carvalho, L., Rodrigues, A., & Zappellini, M. (2023). Leadership in police work applied to critical contexts: An integrative review and scientific mapping using VOSviewer and google trends tools. *Security and Defence Quarterly*, 43(3), 66-79. <https://doi.org/10.35467/sdq/166265>

- Ceitel, M. (2004). *Sociedade, gestão e competências: Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações*. Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Center for Creative Leadership (CCL). (2024). *The core leadership skills you need in every role*.
- Center for Creative Leadership (CCL). (2025). *12 essential qualities of effective leadership*.
- Cervera, D. (2014). Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales. Universidad Complutense de Madrid.
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36(1), 109-134.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a014061>
- Chan, J. (1997). *Changing police culture: Policing in a multicultural society*. Cambridge University Press.
- Charman, S. (2017). *Police socialisation, identity and culture: Becoming blue*. Palgrave Macmillan.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ªed.). Manole.
- Chouhan, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
<https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Cockcroft, T. (2013). *Police culture: Themes and concepts*. Routledge.
- Cockcroft, T. (2014). Police culture and transformational leadership: Outlining the contours of a troubled relationship. *A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 5–13.
<https://doi.org/10.1093/police/pat040>

- Cockcroft, T. (2019). Police culture and police leadership. In: P. Ramshaw, M. Silvestri, M., & M. Simpson, *Police leadership: changing landscapes* (pp. 23-45). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-21469-2>
- Coffey, C. (2010). *A study of competencies perceived to be important by professionals in entry-level positions within college student affairs*. [Tese de Doutorado, University of Central Florida].
- Coleman, M. (2019). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- Corrêa, G. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Revista CEPE*, 39(67), 103-16
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>.
- Cunha, A., & Spanhol, C. (2014). Liderança feminina: Características e importância à identidade da mulher. *Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5), 91–114. <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>
- Cunha, M., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das organizações e da gestão: Uma perspectiva histórica*. Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Davis, C., & Bailey, D. (2018). Police leadership: The challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13–23. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0022>

- Day, D., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2^a ed.). Sage Publications.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Decreto-Lei n.º 13/2022, de 12 de janeiro. Diário da República n.º 8/2022, Série I de 2022-01-12, 38 -60. Aprova o Regime Jurídico do Ensino Superior Público Policial.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Diário da República, 1.^a série, n.º 204. 9054-9086. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.
- Demars, B. (1997). Leadership for the twenty-first century. *U.S. Army War College*, 1-43.
- Densten, I. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400–418. <https://doi.org/10.1108/13639510310489467>.
- DeRue, D., & Myers, C. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832–855). Oxford University Press.
- Dias, E., & Poiares, N. (2021). The role of military leadership in the socio-professional configuration of Portuguese police administrative elites. *Revista Militar*, 5, 417-442.
- Dias, I. (2010). Competências em educação: Conceito e significado pedagógico. *Psicologia Escolar e Educacional*, 14(1), 73–78. <https://doi.org/10.1590/S1413-8557201000010000>
- Dillman, D. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2^a ed.). John Wiley & Sons.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: Expectations and impact*. Home Office.

- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R., (2007). *La gestion de los recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Dorneles, E., Salvagni, J., & Nodari, C. (2017). A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. *HOLOS*, 8(1), 172-190. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4151>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Eagly, A., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Elias, L., Felgueiras, S., & Pais, L. (2017). Planning and policing public demonstrations: A case study. *European Police Science and Research Bulletin*, 16(1), 155– 168.
- Ellström, P., & Kock, P. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20. <https://doi.org/10.4324/9780203523032>
- Exército brasileiro. (2011). *Manual de campanha: Liderança militar* (2ª ed.). Estado-Maior do Exército.
- Fagerland, B., Boe, O., & Madsen, S. (2024). Sustainable Leadership in the Norwegian Police Education: Experiencing an Almost Complete Lack of Research and Curriculum Literature Creating Unforeseen Challenges for Education and Learning. *Athens Journal of Education*, 11(4), 1-21. <https://doi.org/10.30958/aje.X-Y-Z>

- Faria, L., Atanásio, M., Monteiro, A., Souza, C., Paulino, C., Lima, F., Paula, B., & Ferreira, V. (2017). O perfil da liderança em operações policiais militares. *O Saber*, 2(2), 229-252.
- Felgueiras, S., & Pais, L. (2017). Police commanders' education: a continuous process. *European Police Science and Research Bulletin*, 3(1), 179–185.
- Ferguson, L., Huey, L., Kalyal, H., & Andersen, J. (2024). Functioning in the hot seat: Exploring the competencies of police incident commanders. *Policing: An International Journal*.
- Fernandez, A. (2014). Leadership competencies in the new global frontier. *Journal of General Management Research*, 1(1), 37-50.
- Ferreira, V. & Lopes, A. (2024). O papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional: Reflexões teóricas. In V. Ferreira & A. Lopes. *Economia, administração e gestão da inovação: Fundamentos e novas perspectivas* (pp. 196-204). Crossref. <https://doi.org/10.37885/231215236>
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Filstad, C., Karp, T., & Glomseth, R. (2018). How police leaders learn to lead. *Policing: A journal of policy and practice*, 14(3), 1-34. <https://doi.org/10.1093/police/pay043>
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>
- Flynn, E., & Herrington, V. (2015). Towards a profession of police leadership. *National Institute of Justice*, 1-18.

- Fonseca, C., Caetano, B., Kamimura, Q., Rodrigues, M., & Oliveira, A. (2021). Perceção de competências de liderança: Estudo comparativo entre instituição financeira pública e privada. *Latin American Journal of Business Management*, 12(2), 99-110.
- Fontenele, M., & Rodrigues, T. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uningá Rewiew*, 30(2), 74-81.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3a ed). Lusociência.
- Fouquet, C. (1869). *Instruction du maréchal de belle-isle sur les devoirs du chef militaire*. Libraire Militaire de J. Dumaine.
- Fritsvold, E. (2022). What style of police leadership is most effective. *University of San Diego*.
- Fulham, N., Krueger, K., & Cohen, T. (2022). Honest feedback: Barriers to receptivity and discerning the truth in feedback. *Current Opinion in Psychology*, 46(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101405>
- Gangani, N., McLean, G., & Braden, R. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>
- Ganta, V., & Manukonda, J. (2014). Leadership during change and uncertainty in organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1179-1183.
- Gentry, W., Eckert, R., Munusamy, V., Stawiski, S., & Martin, J. (2014). The needs of participants in leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 83–101. <https://doi.org/10.1177/1548051813483832>
- George, B. (2017). VUCA 2.0: A strategy for steady leadership in an unsteady world. *Forbes*.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. & Konopaske, R., (2006). *Organizações-comportamentos, estruturas e processos* (12ª ed.). McGraw Hill.
- Godtsfriedt, J., & Santos, C. (2018). Competências no ambiente educacional e profissional. *Cidadania em ação: Revista de extensão e cultura*, 1(1), 36-51. <https://doi.org/10.5965/cidea.v1i1.10928>
- Górska, A. (2016). Gender differences in leadership. *Studia i Materiały*, 1(20), 136-144. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2016.20.10>
- Gregório, J. (2019). *Caraterização das competências e estilos de liderança: Estudo de caso sobre uma sociedade de advogados portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]
- Grieve, J. (2003). Foreword. In R. Adlam & P. Villiers (Eds.), *Police leadership in the 21st century: Philosophy, doctrine and developments* (pp.ix-x). Waterside Press.
- Haines, E., & Stroessner, S. (2019). The role prioritization model: How communal men and agentic women can (sometimes) have it all. *Social and Personal Psychology Compass*, 1-12. <https://doi.org/10.1111/spc3.12504>
- Hao, T., Llamas, J., Axtell, K., Lal, A., Llamas, M., Fadel, M., & Roma, A. (2024). Women police chiefs: A self-perception of women officers in law enforcement. *The Scholarship Without Borders Journal*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.57229/2834-2267.1031>
- Harris, P., Moran, R., & Moran, S. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century*. Elsevier.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

- Hentschel, T., Heilman, M., & Peus, C. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Front. Psychol.*, 10(11), 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Herrington, V., & Colvin, A. (2015). Police leadership for complex times. *Policing*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1093/police/pav047>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior* (5^a ed.). Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10^a ed.). Pearson.
- Higgins, A. (2020). Policing and the public: Understanding public priorities, attitudes and expectations. *The Police Foundation*, 1-26.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Edições Sílabo.
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Falkus, S., & Ashkanasy, N. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1-93.
- Hryniewicz, L., & Vianna, M. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Hulzebosch, G. (2023). *Differences in evaluations between a female communal vs female agentic applicant* [Tese de Doutorado, University of Groningen].
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Donnelly, J., & Gibson, J. (2006). *Organizações: Comportamento, estrutura e processos*. McGraw-Hill.
- Ivković, S., Maskály, J., Donner, C., Mraović, I., & Das, D. (Eds.). (2022). *Exploring Contemporary Police Challenges: A Global Perspective*. Routledge.
- Jacobson, N. (2022). What law enforcement officers need from leadership. *Openfox*.

- Kassem, R., & Erken, E. (2024). In their own words: Police officers' insights on identifying and overcoming contemporary policing challenges. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523241256029>
- Kęsy, M., & Antoniewicz, A. (2023). The evolution of perceptions of competency in the literature. *European Research Studies Journal Volume*, 16(4), 660-679. <https://doi.org/10.35808/ersj/3319>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Executive*, 5(2), 48-60.
- Koburtay, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review*, 31(6), 831–848. <https://doi.org/10.1108/eb-05-2018-0095>
- Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kotter, J. (1990). *A Force for change: How leadership differs from management*. The Free Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6ª ed.). John Wiley & Sons.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais* (3ª ed.). Artmend Editora.
- Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/136788604200033822>

- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Diário da República, 1.ª série, n.º 168. 6065-6074. Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública.
- Lišková, S., & Tomšík, P. (2013). Competency-based approach to human resources management. *Agricultural Economics/Zemедelska Ekonomika*, 59(11), 496-504.
- Loignon, A., Bergeron, D., McKenna, K. (2024). Leadership as conversation: A new tool to support Leadership development. *Center for Creative Leadership*, 1-25. <https://doi.org/10.35613/ccl.2024.2057>
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-330.
- Lopes, V. (2023). Liderança nas organizações: Um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, 4(12), 1-12. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546>.
- Lord, R., & Hall, R. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Loureiro, C., Ferreira, N., & Custódio, P. (2016). Intervenções Práticas. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 293-385). Edições Sílabo.
- MacBeth, A., Gumley, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. *Clinical Psychological Review*, 32(1), 545-552.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Editora Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Marin-Garcia, J., Andreu-Andrés, M., Atarés-Huerta, L., Aznar-Mas, L., García-Carbonell, A., González-Ladrón de Guevara, F., Perez-Peñalver, M., Watts, F., & Montero-Fleta, B. (2016). Proposal of a framework for innovation competencies development and

- assessment (FINCODA). *Working Papers on Operations Management*, 7(2), 119-126.
<https://doi.org/10.4995/wpom.v7i2.6472>
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
<https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10.10.7441>
- Mata, J. (2020). *O Impacto estratégico dos recursos humanos nos resultados de políticas públicas: O Caso do setor público da educação na Região Autónoma da Madeira, no nível secundário* [Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas].
- McLean, K. (2017). 10 essential attributes of effective leaders. *Police Chief Magazine*.
- Memon, K., Ghani, B., Hyder, S., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., & Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system: A structured review. *Front Psychol.*, 01-23. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276>
- Meuse, K., & Harvey, V. (2022). The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 207–214.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000233>
- Meuse, K., Dai, G., & Hallenbeck, G. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
- Mineiro, S. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: Caso da PSP portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa].
- Mitchell, R. J., & Lewis, S. (2017). Intention is not method, belief is not evidence, rank is not proof. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 188–199. <https://doi.org/10.1108/ijes-04-2017-0018>

- Modise, J. (2023). Efficient and effective leadership in law enforcement, characteristics and behaviors of effective police leaders that assists upholding a high standard of professionalism and integrity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(9), 2096-2112.
- Mohan, G., Seijts, G., & Miller, R. (2023). Does leader character have a gender?. *Journal of Business Ethics*, 188(1), 169-186. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05313-9>.
- Moolman, H. (2017). A conceptual competence-based framework for enhancing the employability of graduates. *The Journal of Independent Teaching and Learning*, 12(2), 26–43.
- Motyl, B., Baronio, G., Uberti, S., Speranza, D., & Filippi, S. (2017). How will change the future engineers' skills in the industry 4.0 framework? A questionnaire survey. *Procedia Manufacturing*, 11(1), 1501–1509. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.282>
- Moura, R. (2018). *An emotion-based model of criminal investigators' competences in Polícia de Segurança Pública* [Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa].
- Moura, R., & Borges, A. (2024). LEADPOL – (Boas práticas de) liderança na Polícia de Segurança Pública. In A. Fernandes & P. Machado (Coords.), *40 anos de Ciências Policiais em Portugal* (pp.371-387). ICPOL.
- Moura, R., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17(1). <https://doi.org/10.1093/police/paac068>
- Mourato, M. (2019). *Identificação de competências de liderança associadas a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores: Estudo de caso nas unidades da polícia judiciária portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar].

- Mousavi, S, Soltani, I., & Peykani, M. (2018). The conceptual framework for leader's: Competence in quantum organizations. *Journal of Organizational Behavior research*, 3(2), 1-11.
- Mulder, M. (2001). Competence development: Some background thoughts. *The Journal of Agricultural Education*, 7(4), 1-16. <https://doi.org/10.1080/13892240108438822>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.00>
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000b). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00044-2)
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M., & Marks, M. (2000c). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000a). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership quarterly*, 11(1), 11-35.
- Muñoz, R., Andrade, S., Peña, I., & Donate, M. (2023). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: Effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 23–44. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0072>
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2022). The role of strategic leadership in supporting strategic planning and increasing organizational competitiveness. *International. Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 6(3), 1441-1446.
- Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.

- Neto, S., & Calvosa, M. (2006). As competências de liderança: Atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de Administração da Unimep*, 4(1), 1-25.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Edições Sílabo.
- Northouse, P. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9ª ed.). Sage Publications.
- Nulty, D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be done?. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301-314. <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>
- Oliveira, M., Possamai, O., & Valentina, L. (2015). Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. *Production*, 25(2), 379-390.
- Orieno, O., Udeh, C., Oriekhoe, O., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190.
- Ortmeier, P., & Meese, E. (2010). *Leadership, ethics, and policing: Challenges for the 21st century* (2ª ed.). Pearson.
- Ovbiagbonhia, R., Kollöffel, B., & Brok, P. (2019). Educating for innovation: Students' perceptions of the learning environment and of their own innovation competence. *Learning Environments Research*, 22(1), 387–407. <https://doi.org/10.1007/s10984-019-09280-3>
- Pantoja, M., & Borges-Andrade, J. (2009). Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *RAC-Eletronica*, 3(1), 41-62.

- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1093/police/pat027>
- Perry, N. (2025). What keeps police leaders up at night? Insights from 25 on 2025: A police leader playbook. *Police I*.
- Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL). (2021). Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas em Portugal: Requisitos, mandatos e convergências* (1ª ed.). Fronteira do caos editores.
- Portaria n.º 101/2018, de 12 de abril. Diário da República n.º 72/2018, Série I de 2018-04-12. Aprova a Estrutura curricular e do plano de estudos, normas de admissão, frequência, avaliação e organização do Curso de Comando e Direção Policial (CCDP). Ministério da Administração Interna.
- Portaria n.º 245/2016, de 7 de setembro. Diário da República n.º Diário da República n.º 172/2016, Série I de 2016-09-07. Aprova a estrutura curricular e o plano de estudos, normas de admissão, frequência, avaliação e organização do Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP). Ministério da Administração Interna.
- Pothula, V., Naredla, S., Manoharan, G., & Gupta, D. (2024). A study on the effectiveness of competency mapping in software companies. *Preprints*. <https://doi.org/0.20944/preprints202406.1745.v1>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.) (J. Marques, M. Mendes & Maria Carvalho, Trad.). Gradiva.
- Ramires, M. (2021). *Atração e retenção de talentos na Fnac: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais].

- Ramos, E., & Bento, S. (2016). As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. (2023). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de Liderança* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Investigação científica: Guia prático*. Edições Sílabo.
- Reis, M. (2023). *Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica* [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores].
- Ribeiro, A. (2018). *Gestão de recursos humanos: A necessidade de autorregulação nas organizações* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viseu].
- Riggio, R. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383–392. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.383>
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319–386. <https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15ª ed.). Pearson.
- Roe, R. (2002). What makes a competent psychologist?. *European Psychologist*, 7(3), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>
- Roe, R. (2014). Using competences in employee development. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*, 303–335. <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch17>
- Rogelberg, S., & Stanton, J. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organisational Research Methods*, 10(2), 195–209. <https://doi.org/10.1177/109442810624693>

- Rosette, A., & Tost, L. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Rosinha, A. (2016). *O espectro da liderança do individual ao coletivo*. Centro de Audiovisuais do Exército.
- Rouco, C. & Sarmento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium*, 7(3), 18-42.
- Rouco, C., Cottim, J., & Ricardo, N. (2018). Modelo de gestão de desenvolvimento de soft skills: Desde os jovens aos profissionais. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (7). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi7.2672>
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada de Lisboa].
- Rouco, J. (2015). Identification of leadership competences in the different organizational level: Military context. *Journal of Business and Economics*, 6(4), 709-721. [https://doi.org/0.15341/jbe\(2155-7950\)/04.06.2015/00](https://doi.org/0.15341/jbe(2155-7950)/04.06.2015/00)
- Sampson, D., & Fytros, D. (2008). Competence models in technology: Enhanced competence-based learning. *Handbook on Information Technologies for Education and Training*, 155–177. https://doi.org/10.1007/978-3-540-74155-8_9
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, J., Santos, R., Afonso, C., & Piedade, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª ed.). Instituto Universitário Militar.
- Saraiva, N., & Mendes, J. (2019). O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: Estudo de caso do programa field training officer. *Lusíada: Política Internacional e Segurança*, 16(1), 121–164.

- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 1-28. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Severino, J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez Editora.
- Shippmann, J., Ash, R., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., Kehoe, J., Kenneth, P., Prien, E., & Sanchez, J. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Silva, A., Lavado, M., Cruz, F., Silva, R., Bastos, J., Rosinha, A., & Antão, G. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do oficial do exército oriundo da academia militar. *Revista de Psicologia Militar*, 7–39.
- Silva, G., Paz, H., & Silva, A. (2024). O estilo de liderança nas organizações. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, e3408–e3408. <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3408>
- Silvestri, M. (2007). “Doing” police leadership: Enter the “new smart macho.” *Policing and Society*, 17(1), 38–58. <https://doi.org/10.1080/1043946060112413>
- Simões, T. (2021). *Liderança na polícia de segurança pública: As características de liderança dos oficiais de polícia* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Singh, A., Lim, W., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158(113676), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Sinnott, G., Madison, G., & Pataki, G. (2002). Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups. *New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service*.
- Sista, I. (2022). *Formação e desenvolvimento das soft skills pelos estudantes do politécnico do Porto* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto].

- Souba, W. (2014). The phenomenology of leadership. *Open Journal of Leadership*, 3(04), 77-105. <https://doi.org/10.4236/ojl.2014.34008>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lidel.
- Sousa, T., & Guimarães, A. (2018). Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: Estudo das propriedades psicométricas. *Portuguese Journal of Public Health*, 36(1), 50–58. <https://doi.org/10.1159/000486471>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stephens, D. (2011). Police Discipline: A case for change. *U.S. Department of Justice, National Institute of Justice*.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Sun, X., & Asavisanu, P. (2024). Development of a leadership competency model for principals in primary schools in shanghai. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 4(47), 303-315. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.4\(47\).2024.303-315](https://doi.org/10.35678/2539-5645.4(47).2024.303-315)
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: Um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687.
- Torres, L., & Araújo, M. (2010). O sistema de aprendizagem em alternância: Alternativas ou mais do mesmo? In M. C. Silva et al. (Orgs.), *Sociedades desiguais e paradigmas em confronto: Actas do X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Braga, 2009* (Vol. 3, pp. 1215-1231). Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.

- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology, 14*, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Turano, L., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *Revista de Administração Contemporânea, 20*(1), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- U.S.Army. (2022). *Field manual FM 6-22: Developing Leaders*. Department of the Army.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar*. Academia Militar.
- Vieira, F. & Varão, S. (2016). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 131-179). Edições Sílabo.
- Vos, A., Hauw, S., & Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Vries, R. (2008). What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality. *Leadership, 4*(4), 403-417. <https://doi.org/10.1177/1742715008095188>
- Vroom, V., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

- Warda, G., Masood, K., Dadiq, I., & Saeed, B. (2022). Examining the impact of leadership competencies on the performance of projects: The mediating effect of job satisfaction. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 4(1), 97-114. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v4i1.2167>
- Westmarland, L. (2008). Police cultures. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of policing* (pp. 253-280). Routledge.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 279-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wigfield, D. (1996). Competent leadership in the police. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 69(2), 99–108. <https://doi.org/10.1177/0032258x9606900202>
- Wong, S. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
- World Economic Forum (WEF). (2025). *The future of jobs report 2025*. Centre for the New Economy and Society.
- Willink, J., & Babin, L. (2021). *A dicotomia da liderança: Como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer*. Alta Books Editora.
- Willink, J. (2020). *Leadership strategy and tactics: Field manual*. Macmillian.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8^a ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (9^a ed.). Pearson.

Zhang-Zhang, Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144(3), 1-46.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>

ANEXOS

ANEXO A – Balanço Social 2024.

DN/EE/UP	Superintendente-Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total
TOTAL	2	66	56	182	305	147	758	314	402	1387	2103	554	13343	3340	17237	20098
DN	0	27	17	45	47	8	144	20	56	163	239	44	501	81	626	1009
ISCPSI	1	2	2	8	2	0	15	7	1	5	13	9	73	8	90	118
EPP	1	1	2	4	8	2	18	7	8	6	21	8	108	0	116	155
CD AVEIRO	0	2	0	3	6	3	14	8	12	29	49	13	416	1	430	493
CD BEJA	0	1	1	2	4	1	9	7	4	6	17	7	162	14	183	209
CD BRAGA	0	1	2	5	12	4	24	5	9	36	50	14	456	2	472	546
CD BRAGANÇA	0	1	1	2	3	2	9	4	4	12	20	22	134	0	156	185
CD C. BRANCO	0	1	1	3	3	2	10	6	3	17	26	32	164	2	198	234
CD COIMBRA	0	1	2	3	8	1	15	14	10	22	46	19	341	0	360	421
CD ÉVORA	0	0	0	3	1	1	5	2	4	9	15	7	164	0	171	191
CD FARO	0	2	1	5	13	8	29	12	29	42	83	10	667	75	752	864
CD GUARDA	0	1	1	2	3	2	9	8	2	8	18	14	128	0	142	169
CD LEIRIA	0	2	1	3	9	4	19	8	12	27	47	26	373	2	401	467
CM LISBOA	0	5	8	26	50	46	135	53	71	475	599	100	3217	2762	6079	6813
CD PORTALEGRE	0	0	1	2	2	3	8	4	3	13	20	7	149	2	158	186
CM PORTO	0	5	9	26	50	25	115	52	53	216	321	42	2690	30	2762	3198
CD SANTARÉM	0	1	0	4	7	4	16	8	19	19	46	14	324	0	338	400
CD SETÚBAL	0	1	2	5	11	11	30	15	18	70	103	35	871	97	1003	1136
CD V CASTELO	0	2	0	2	2	1	7	7	6	10	23	15	146	0	161	191
CD VILA REAL	0	1	1	3	3	2	10	5	4	13	22	20	147	0	167	199
CD VISEU	0	1	2	3	6	0	12	10	5	10	25	19	193	0	212	249
CR MADEIRA	0	2	1	7	12	8	30	10	25	43	78	6	601	43	650	758
CR AÇORES	0	2	1	7	16	6	32	15	19	56	90	21	689	140	850	972
UEP	0	4	0	9	27	3	43	27	25	80	132	50	629	81	760	935

Nota. Adaptado de “Polícia de Segurança Pública. Balanço Social 2024”, de *Polícia de Segurança Pública (PSP)*, 2025, p. 7. Copyright 2025 PSP.

ANEXO B – Conteúdo funcional das Categorias da Carreira de Oficial de Polícia.

Categorias	Conteúdo funcional
Superintendente- Chefe	Funções de comando e direção superior; Funções de inspeção superior, coordenando equipas inspetivas; Funções de comando de comandos regionais e metropolitanos e da Unidade Especial de Polícia (UEP); Funções de comando e direção dos estabelecimentos de ensino policial; Funções de direção executiva dos Serviços Sociais; Funções de oficial de ligação do Ministério da Administração Interna e de representação junto dos organismos internacionais ou países estrangeiros; Funções de direção e coordenação de equipas afetas a projetos de elevada complexidade, designadamente nas áreas da investigação científica, da ciência policial e do comando e direção; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente.
Superintendente	Funções de comando de comandos distritais; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de comandos regionais e metropolitanos e da UEP; Funções de inspeção; Funções de direção intermédia do 1.º grau; Funções de coadjuvação e substituição dos diretores dos estabelecimentos de ensino policial; Funções de chefia da Direção de Ensino do ISCPSI; Funções de chefia de área dos comandos metropolitanos e da UEP; Funções de oficial de ligação do MAI e funções de representação junto de organismos internacionais ou países estrangeiros; Funções de assessoria técnica de elevada complexidade, designadamente nas áreas da investigação científica, da ciência policial e do comando e direção; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente.

Intendente	Funções de coadjuvação e substituição do comandante de comandos territoriais distritais; Funções de comandante do corpo de alunos ou chefe da área de ensino de estabelecimento de ensino policial; Funções de direção do Centro de Investigação do ISCPSI; Funções de direção intermédia de 2.º grau; Funções de inspeção; Funções de comando de divisão policial dos comandos metropolitanos, das subunidades operacionais da UEP e de força destacada da UEP em comando metropolitano; Funções de chefia de área operacional dos comandos regionais e distritais; Funções de oficial de ligação do MAI e funções de representação junto de organismos internacionais ou países estrangeiros; Funções de assessoria técnica complexa, designadamente nas áreas da investigação científica, da ciência policial e do comando e direção; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente
Subintendente	Funções de chefia de área de apoio dos comandos regionais e distritais; Funções de coadjuvação e substituição do comandante do corpo de alunos ou do chefe da área de ensino de estabelecimento de ensino policial; Funções de coadjuvação e substituição do diretor do Centro de Investigação do ISCPSI; Funções de chefia de núcleos dos comandos metropolitanos, da UEP e da Direção Nacional; Funções de comando de divisões policiais dos comandos regionais e distritais e de força destacada da UEP em comando distrital; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de divisões policiais dos comandos metropolitanos e das subunidades operacionais da UEP; Funções de representação junto de organismos internacionais ou países estrangeiros; Funções de assessoria técnica complexa, designadamente nas áreas da investigação científica, da ciência policial e do comando e direção; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente.

Comissário	Funções de comando de esquadras, definidas como complexas, por despacho do diretor nacional; Funções de comando de grupo nas subunidades operacionais da UEP e de força destacada da UEP em comando regional; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de divisão policial dos comandos regionais e distritais; Funções de chefia de área das divisões policiais dos comandos metropolitanos; Funções de chefia de núcleos dos comandos metropolitanos, regionais e distritais, da UEP e da Direção Nacional; Funções de comandante de curso nos estabelecimentos de ensino; Funções de assessoria na estrutura de serviços da Direção Nacional, nos estabelecimentos de ensino, nos comandos metropolitanos e na UEP, nomeadamente em funções consultivas, de estudo e de planeamento; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente.
Subcomissário	Funções de comando de esquadra; Funções de comando de subgrupo nas subunidades operacionais da UEP; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de grupo nas subunidades operacionais da UEP; Funções de chefia de área das divisões policiais dos comandos regionais e distritais; Funções de chefia de núcleos dos comandos regionais e distritais; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de esquadras definidas como complexas, por despacho do diretor nacional; Funções de diretor de turma na EPP; Funções de assessoria na estrutura de serviços da Direção Nacional, nos estabelecimentos de ensino e nas unidades de polícia, incluindo na respetiva estrutura de serviços das divisões policiais metropolitanas, nomeadamente em funções consultivas, de estudo e de planeamento; Funções de docência, formação e outras de natureza equivalente.

Nota. Anexo I do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Diário da República, 1.ª série, n.º 204. 9054- 9086. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.

ANEXO C – Modelo de liderança do Exército dos EUA.



Nota. Adaptado de “Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial”, 2021, *ISCPSI*, p. 13. Copyright 2021 *ISCPSI*.

ANEXO D – Modelo de competências de liderança.

Tipologia	Pessoais (cognitivas)	Sociais	Funcionais	Organizacionais
Domínio	De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
Competências	- Coragem - Autoconfiança - Autocontrolo - Flexibilidade e adaptabilidade - Determinação e perseverança - Optimismo e entusiasmo - Consideração - Transparência - Proatividade	- Relações Interpessoais - Influência pelo exemplo - Empatia - Liderança por delegação - Liderança participativa - Abertura à multiculturalidade - Reconhecimento, valorização e <i>feedback</i> positivo - Comunicação - Assertividade - Trabalho em equipa - Desenvolvimento dos outros - Orientação para as pessoas	- Tomada de decisão - Capacidade para resolver problemas - Orientação para a tarefa - Aptidão técnica e profissional	- Gestão de conflitos - Visão

Nota. Adaptado de “Proficiency level of leadership competences on the initial training course for firefighters: A case study of Lisbon fire service”, de J. Carolino & C. Rouco, 2022, *Fire*, 5(1), p. 4. Copyright 2022 Fire

APÊNDICES

APÊNDICE A – Competências presentes no questionário.

Agilidade de aprendizagem	Gestão de relacionamentos
Alinhamento estratégico	Influência
Autoconsciência	Iniciativa
Compaixão e Sensibilidade	Inovação
Comunicação	Recrutamento e retenção de talentos
Credibilidade e Integridade	Resiliência
Delegação	Resolução de conflitos
Desenvolver os outros	Tomada de decisão
<i>Feedback</i>	Trabalho em equipa
Flexibilidade	Visão

APÊNDICE B – Autorização para utilização do *Leadership Gap Indicator (LGI)*.

RE: [External] Website Submission Notification: Request to Reprint & Republish

5 mensagens

Republish Requests <republish@ccl.org>

sex., 20/09/2024, 15:24

Para: beatrizmm

Cc: Republish Requests <republish@ccl.org>

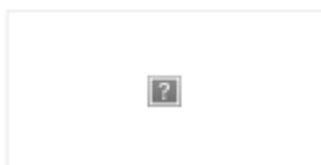
Hi Beatriz,

Thank you for contacting us.

Permission is granted, please cite Center for Creative Leadership (CCL) as the source.

Thanks,

Toni



Toni Davis

Project Manager, Assessments

Center for Creative Leadership

Eastern Standard Time

Office:

Email:

www.ccl.org

From: Web Submission Notification <noreply@ccl.org>
Sent: Wednesday, September 18, 2024 7:22 PM
To: Republish Requests <republish@ccl.org>
Subject: [External] Website Submission Notification: Request to Reprint & Republish

This message has originated from an External Source. **Help protect CCL and our clients** by using proper judgment and caution when opening attachments, clicking links, or responding to this email.

Request to Republish Submission:

Date Submitted: 09/18/2024

Contact Details:

First Name: Beatriz
Last Name: Bernardes
Job Title: Aspirante a Oficial de Policia
Organization: ISCPSI (PSP, Portugal)

Work Address:

Address Line 1: Rua 1º de maio 3, 1300-352 Lisboa
Address Line 2: 3
City: Lisboa
State / Province: Portugal
Zip / Postal Code: 1300-352
Country: Portugal

Email: beatrizmmb3@gmail.com | Email Format Preference:

Work Phone: 35191 000000000

Where do you intend to republish CCL content?
I intend to use LGI for my master's thesis.

List the titles of the articles you would like to republish. Please indicate if you are seeking permission to republish articles on an ongoing basis.
I intend to use the Leadership Gap Indicator (LGI) to identify the leadership competencies of Portuguese police officers (Polícia de Segurança Pública, PSP) in order to propose a competency model.

Tell us about your company or organization:
I'm a student at the "Instituto Superior de Ciencias Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)", which is part of the Polícia de Segurança Publica (PSP).

Are you willing to add a link?: No

Web Address (URL) where the link to the CCL Web site will appear:

How did you hear about the Center for Creative Leadership?:
Internet / Search Engine Results

If Other, please explain:

APÊNDICE C – Questionário aplicado.

As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública

Caro(a) participante,

O presente questionário integra-se no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, sob orientação da Professora Doutora Sónia Morgado e do Professor Doutor António Rosinha.

Destina-se a recolher informação para identificar as competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública e baseia-se no *Leadership Gap Indicator*, cujo uso foi devidamente autorizado pelo *Center for Creative Leadership*.

A sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial, sendo utilizadas apenas para fins académicos. O preenchimento do questionário levará aproximadamente 5 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração. Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo em questão, poderá contactar-me através de e-mail bmbernardes@psp.pt.

Muito obrigada.

Atenciosamente,

A Aspirante a Oficial de Polícia,

Beatriz Bernardes

* Indica uma pergunta obrigatória.

Parte I: Consentimento informado

1. "Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação sobre As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública, e concordo em responder voluntariamente a este questionário" *

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

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

Parte II: Questionário de competências de liderança

A.

No que alude ao desempenho das funções inerentes à carreira de Oficial de Polícia da Polícia de Segurança Pública, indique o **grau de importância** das seguintes afirmações. Deverá ter em consideração a seguinte escala: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante; (5) Extremamente importante.

2. 1. Comunicar de forma clara até os conceitos mais complexos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

3. 2. Demonstrar um interesse genuíno pelos outros e sensibilidade às suas necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

4. 3. Produzir resultados positivos e minimizar danos ao resolver conflitos de forma rápida e justa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

5. 4. Ganhar e preservar a confiança agindo com integridade, honestidade e transparência. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

6. 5. Tomar decisões oportunas e baseadas em julgamentos sólidos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

7. 6. Aproveitar eficazmente o talento e a energia de outras pessoas para a realização de tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

8. 7. Fornecer orientação e apoio para ajudar os outros a aprender e crescer. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

9. 8. Fornecer informações objetivas que ajudem os outros a manter ou a melhorar o seu comportamento. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

10. 9. Adaptar-se para enfrentar os desafios de um ambiente dinâmico. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

11. 10. Persuadir os outros a promover a cooperação e o compromisso. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

12. 11. Avaliar situações de forma independente, resolver conflitos e liderar ações sem hesitação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

13. 12. Criar ambientes que promovam o pensamento inovador e a experiência prática. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

14. 13. Aprender e adaptar-se rapidamente ao trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

15. 14. Construir e fortalecer relações de trabalho produtivas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

16. 15. Lidar de forma positiva com o stress, a incerteza e os contratempos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

17. 16. Ter uma visão precisa sobre os próprios pontos fortes e áreas de desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

18. 17. Mobilizar os outros em torno de uma estratégia comum. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

19. 18. Encontrar, recrutar e reter pessoas talentosas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

20. 19. Unir e envolver um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

21. 20. Criar e comunicar uma imagem convincente do futuro. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

Parte II: Questionário de competências de liderança

B.

No desempenho das suas funções enquanto Oficial de Polícia da Polícia de Segurança Pública, indique com que frequência aplica as seguintes afirmações. Deverá ter em consideração a seguinte escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Ocasionalmente; (4) Frequentemente; (5) Muita frequência.

22. 1. Comunicar de forma clara até os conceitos mais complexos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

23. 2. Demonstrar um interesse genuíno pelos outros e sensibilidade às suas necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

24. 3. Produzir resultados positivos e minimizar danos ao resolver conflitos de forma rápida e justa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

25. 4. Ganhar e preservar a confiança agindo com integridade, honestidade e transparência. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

26. 5. Tomar decisões oportunas e fundamentadas em julgamentos sólidos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

27. 6. Aproveitar eficazmente o talento e a energia de outras pessoas para a realização de tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

28. 7. Fornecer orientação e apoio para ajudar os outros a aprender e crescer. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

29. 8. Fornecer informações objetivas que ajudem os outros a manter ou a melhorar o seu comportamento. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

30. 9. Adaptar-se para enfrentar os desafios de um ambiente dinâmico. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

31. 10. Persuadir os outros a promover a cooperação e o compromisso. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

32. 11. Avaliar situações de forma independente, resolver conflitos e liderar ações sem hesitação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

33. 12. Criar ambientes que promovam o pensamento inovador e a experiência prática. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

34. 13. Aprender e adaptar-se rapidamente ao trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

35. 14. Construir e fortalecer relações de trabalho produtivas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

36. 15. Lidar de forma positiva com o stress, a incerteza e os contratempos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

37. 16. Ter uma visão precisa sobre os próprios pontos fortes e áreas de desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

38. 17. Mobilizar os outros em torno de uma estratégia comum. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

39. 18. Encontrar, recrutar e reter pessoas talentosas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

40. 19. Unir e envolver um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

41. 20. Criar e comunicar uma imagem convincente do futuro. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

Parte III: Caracterização sociodemográfica

42. 1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

43. 2. Idade *

44. 3. Anos de serviço (sem contar com o tempo do CFOP/CFC/CFA) *

Caso ainda não tenha completado 1 ano de serviço, coloque 0 (zero).

45. 4. Categoria *

Marcar apenas uma oval.

☐ Subcomissário

☐ Comissário

☐ Subintendente

☐ Intendente

☐ Superintendente

☐ Superintendente-chefe

46. 5. Possui algum tipo de formação na área da liderança *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Formação ministrada no Curso de formação inicial (CFOP)
- ☐ Formação ministrada nos Cursos de promoção (CCDP/CDEP)
- ☐ Formação contínua/ao longo da vida (e.g., Curso de comando e liderança)
- ☐ Formação académica (e.g., Mestrado/Pós-graduação em liderança)
- ☐ Não possuo
- ☐ Outra: _____

O questionário chegou ao fim.

Submeta-o, clicando em "Enviar".

Agradeço mais uma vez a sua colaboração.

Aspirante a Oficial de Polícia,
Beatriz Bernardes.

APÊNDICE D – Requerimento para aplicação de inquérito por questionário.



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

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

Assunto: Solicitação de colaboração em trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Eu, **Beatriz Maria Mestrinho Bernardes**, Aspirante a Oficial de Polícia finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da realização da dissertação de mestrado intitulada "**As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública**", sob orientação da Professora Doutora Sónia Morgado e do Professor Doutor António Rosinha, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª autorização:

Para a recolha dos seguintes dados:

1. Número atual de Oficiais a desempenhar funções na instituição (número total);
2. Número atual de Oficiais a desempenhar funções na instituição por categoria.

Para a realização de um Inquérito por Questionário a todos os Oficiais de polícia a desempenhar funções na instituição.

A recolha/realização destes/deste dados/questionário tem como intuito identificar e caracterizar as competências de liderança dos Oficiais de polícia da Polícia de Segurança Pública.

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

Pede deferimento.

Lisboa, 16 de fevereiro de 2025

(Assinatura da AOP)

APÊNDICE E – Autorização para aplicação do inquérito por questionário.





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

*Autorização de
acesso com a
disponibilidade
de dados no
DRH e
dos oficiais
participantes.*

18 FEV. 2025

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos

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

Assunto: Solicitação de colaboração em trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Ismael Pereira Gaspar Jorge
Superintendente

Eu, **Beatriz Maria Mestrinho Bernardes**, Aspirante a Oficial de Polícia finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da realização da dissertação de mestrado intitulada **"As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública"**, sob orientação da Professora Doutora Sónia Morgado e do Professor Doutor António Rosinha, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª autorização:

Para a recolha dos seguintes dados:

1. Número atual de Oficiais a desempenhar funções na instituição (número total);
2. Número atual de Oficiais a desempenhar funções na instituição por categoria.

Para a realização de um Inquérito por Questionário a todos os Oficiais de polícia a desempenhar funções na instituição.

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

Pede deferimento.

Lisboa, 16 de fevereiro de 2025

2

(Assinatura da AOP)

APÊNDICE F – Divulgação de questionário.



Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

Hoje, 23:44

DN DF - Núcleo de Estudos e Formação; DN DF - Núcleo de Formação Policial;

Responder a todos



Transferir

Exmos.(as) Senhores(as),

Eu, Beatriz Maria Mestrinho Bernardes, Aspirante a Oficial de Polícia M/1! do 37.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada "As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública", sob orientação científica da Professora Doutora Sónia Morgado e do Professor Doutor António Rosinha, venho por este meio solicitar mui respeitosamente a divulgação do seguinte inquérito por questionário, superiormente autorizado, conforme anexo.

Link do questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxs6Ub7ZXq78ptcMxwRvCtDTJxHCizKUw-NosGc-GOVwOwRg/viewform?usp=header>

O questionário deve ser aplicado a:

- Aos polícias da carreira de Oficial que desempenham, atualmente, funções na Instituição.

Atenciosamente,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança." – Estratégia PSP 2024/2026

Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

Aspirante

ISCPSI

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



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

APÊNDICE G – Pedido de insistência.



Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

seg 24-03, 14:14

DN DF - Núcleo de Cooperação e Assessoria Técnica; DN DF - Núcleo de Estudos e Formação ✕

Responder a todos | v

Exmos.(as) Senhores(as),

Boa tarde,

No seguimento do pedido de divulgação do questionário intitulado "*As competências de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública*", venho, por este meio, solicitar a gentileza de realizarem uma insistência junto dos Senhores Oficiais de Polícia, com o objetivo de obter um maior número de respostas.

Link do questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxs6Ub7ZXq78ptcMxwRvCtDTJxHCizKUw-NosGc-GOVwOwRg/viewform?usp=header>

Atenciosamente,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança." – Estratégia PSP 2024/2026

Beatriz Maria Mestrinho Bernardes

Aspirante

ISCPSI

Rua 1.º de Maio, n.º 3 | 1349-040 Lisboa | PORTUGAL

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

Email: bmbarnardes@psp.pt



[policiasegurancapublica](#) | [iscpsi.policia](#)



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt



APÊNDICE H – Referencial de competências de liderança.

Competência	Descrição
Agilidade de aprendizagem	Vontade e capacidade de aprender com a experiência e, subsequentemente, de utilizar essa aprendizagem para alcançar um desempenho bem-sucedido em condições novas ou difíceis (Lombardo & Eichinger, 2000; Meuse et al., 2010; Meuse & Harvey, 2022).
Alinhamento estratégico*	Garantir que processos, ações e decisões estão integrados e alinhados com a estratégia, objetivos e metas organizacionais, promovendo coerência e uma direção unificada em todas as iniciativas (Andrade & Barreto, 2015).
Autoconsciência	Demonstrar capacidade de autorreflexão (Brewer & Devnew, 2022), de modo a compreender as suas emoções, valores, pontos fortes e fracos, bem como o impacto que estas exercem sobre os outros (Caldwell & Hayes, 2016).
Compaixão e Sensibilidade*	Adotar uma postura compreensiva, de tolerância e aceitação. Manter-se aberto e disponível ao sofrimento do outro, com uma atitude isenta de julgamento e um genuíno compromisso de apoio (MacBeth & Gumley, 2012; Neff, 2003).
Comunicação*	Transmitir uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, precisa e concisa, de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo (Silva et al., 2006). Transmitir e interpretar as informações por meio de símbolos comuns, verbais e/ou não verbais (Gibson et al., 2006).
Credibilidade e Integridade*	Demonstrar retidão, pautando-se pela honestidade, veracidade, princípios ético-morais e um forte sentido de dever (Vieira, 2002). Comunicar de forma aberta e honesta e cumprir promessas e compromissos. Admitir e aceitar a responsabilidade pelos erros, sem manipular ou enganar os outros (Yulk & Gardner, 2020).
Delegação*	Atribuir responsabilidades, tarefas ou decisões, mantendo, no entanto, algum controlo e monitorização do processo (Burke & Collins, 2001).
Desenvolvimentos dos outros*	Promover o desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a adequar os seus comportamentos às exigências e necessidades organizacionais (Loureiro et al., 2016). Evidenciar vontade para motivar e ajudar os outros a crescer, fornecendo a orientação necessária (U.S.Army, 2022).
<i>Feedback</i>	Fornecer informações objetivas a outras pessoas sobre o seu comportamento, desempenho ou conhecimentos, cuja finalidade é promover a sua autoconsciência e

	a melhoria ou mudança comportamental (Fulham et al., 2022; Hattie & Timperley, 2007).
Flexibilidade	Adaptar-se e trabalhar eficazmente em situações distintas e incertas, de modo a atingir um determinado objetivo, consoante as necessidades atuais (Chung & Wu, 2011; Loureiro et al., 2016).
Gestão de relacionamentos	Construir, gerir e manter interações saudáveis, produtivas e respeitosas entre pessoas, de forma empática, contribuindo para um ambiente organizacional mais harmonioso, colaborativo e eficaz (Antunes, 2020).
Influência	Capacidade para persuadir os outros a aceitar uma ideia ou a adotar um determinado comportamento, através do reconhecimento das perspetivas e justificações apresentadas (Müller & Turner, 2010).
Iniciativa	Iniciar e desenvolver ações autónomas, de forma célere e decisiva, com o propósito de contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da organização (Chung & Wu, 2011; Rouco, 2012). Tomar decisões ou iniciativas que permitam operacionalizar ideias com potencial para gerar mudanças positivas (Marin-Garcia et al., 2016).
Inovação	Analisar e identificar oportunidades, explorando novas formas de atuação, revelando disposição e capacidade de adaptação às exigências contextuais (Loureiro et al., 2016). Demonstrar criatividade, persistência, motivação e propensão para correr riscos calculados e para solucionar problemas complexos. (Ovbiagbonhia et al., 2019)
Recrutamento e retenção de talentos	Selecionar, manter e motivar continuamente os colaboradores, promovendo o seu bem-estar e desenvolvimento, de modo a aumentar a sua satisfação no contexto organizacional (Ramires, 2021).
Resiliência*	Superar e recuperar rapidamente de adversidades, ou seja, situações de rutura, <i>stress</i> ou emocionalmente desestabilizadoras (Loureiro et al., 2016; Filstad & Karp, 2020). Identificar e selecionar opções (Kinicki & Kreitner, 2006), com vista à obtenção de resultados ou à resolução eficaz de problemas (Ivancevich et al., 2006).
Resolução de conflitos*	Mitigar os conflitos imediatos, de modo a garantir um ambiente de trabalho harmonioso. Implementar práticas preventivas que promovam uma cultura organizacional baseada na valorização da diversidade de pensamentos e de opiniões (Ferreira & Lopes, 2024).

Tomada de decisão*	Identificar e analisar problemas, em tempo oportuno, procurando causas e antecipando ou implementando soluções que os resolvam (Rouco, 2012).
Trabalho em equipa*	Manifestar comportamentos orientados para o desenvolvimento da cooperação e da colaboração no seio de um grupo, visando o alcance de objetivos comuns (Vieira & Varão, 2016). Demonstrar a intenção de trabalhar com os outros (Spencer & Spencer, 1993), solicitando os seus contributos (Chung & Wu, 2011).
Visão	Capacidade para prever o futuro através de uma visão entusiástica e enriquecedora, e de envolver os outros numa perspetiva comum, mobilizando-os em torno de aspirações partilhadas (Kouzes & Posner, 2007).

Nota. *- Competências consideradas mais relevantes pelos Oficiais da PSP.

APÊNDICE I – Proposta de modelo de competências de liderança para a carreira de Oficial da PSP.



APÊNDICE J – Tabela de Correlações.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1																				
2	0,369**																			
3	0,379**	0,491**																		
4	0,319**	0,348**	0,443**																	
5	0,361**	0,289**	0,494**	0,464**																
6	0,385**	0,348**	0,492**	0,381**	4,52**															
7	0,363**	0,475**	0,502**	0,342**	0,473**	0,522**														
8	0,330**	0,399**	0,495**	0,366**	0,515**	0,557**	0,636**													
9	0,354**	0,388**	0,466**	0,377**	0,482**	0,504**	0,486**	0,589**												
10	0,311**	0,319**	0,476**	0,275**	0,415**	0,520**	0,473**	0,527**	0,501**											
11	0,325**	0,322**	0,478**	0,336**	0,484**	0,452**	0,448**	0,460**	0,416**	0,534**										
12	0,406**	0,401**	0,418**	0,294**	0,400**	0,484**	0,570**	0,549**	0,584**	0,479**	0,472**									
13	0,304**	0,238**	0,412**	0,330**	0,358**	0,405**	0,421**	0,473**	0,562**	0,471**	0,465**	0,541**								
14	0,318**	0,481**	0,426**	0,373**	0,474**	0,638**	0,565**	0,634**	0,521**	0,415**	0,459**	0,551**	0,525**							
15	0,280**	0,459**	0,485**	0,346**	0,374**	0,418**	0,488**	0,397**	0,429**	0,368**	0,418**	0,385**	0,472**	0,487**						
16	0,378**	0,311**	0,503**	0,358**	0,512**	0,567**	0,511**	0,547**	0,483**	0,590**	0,531**	0,510**	0,546**	0,507**	0,543**					
17	0,398**	0,416**	0,552**	0,395**	0,461**	0,518**	0,473**	0,518**	0,447**	0,506**	0,558**	0,487**	0,371**	0,495**	0,407**	0,587**				
18	0,324**	0,262**	0,377**	0,19**	0,347**	0,497**	0,463**	0,401**	0,369**	0,440**	0,474**	0,471**	0,368**	0,458**	0,419**	0,496**	0,541**			
19	0,368**	0,450**	0,532**	0,419**	0,519**	0,536**	0,577**	0,594**	0,520**	0,474**	0,505**	0,572**	0,464**	0,620**	0,488**	0,543**	0,650**	0,592**		
20	0,297**	0,367**	0,496**	0,337**	0,423**	0,519**	0,535**	0,533**	0,541**	0,493**	0,513**	0,634**	0,458**	0,550**	0,386**	0,493**	0,500**	0,530**	0,625**	

Nota. 1 (Comunicação); 2 (Compaixão e Sensibilidade); 3 (Resolução de Conflitos); 4 (Credibilidade e Integridade); 5 (Tomada de decisão); 6 (Delegação); 7 (Desenvolvimento dos outros); 8 (Feedback); 9 (Flexibilidade); 10 (Influência); 11 (Iniciativa); 12 (Inovação); 13 (Agilidade de aprendizagem); 14 (Gestão de relacionamentos); 15 (Resiliência); 16 (Autoconsciência); 17 (Alinhamento estratégico); 18 (Recrutamento e retenção de Talentos); 19 (Trabalho em equipa); 20 (Visão); ** $p \leq 0,01$

APÊNDICE K – Cálculo das medianas e definição dos eixos da matriz de quadrantes.

1) Mediana da Importância

Scores médios de Importância para as 20 competências: 4,65; 4,60; 4,51; 4,87; 4,63; 4,48; 4,47; 4,44; 4,45; 4,29; 4,40; 4,21; 4,32; 4,44; 4,50; 4,27; 4,46; 4,14; 4,47; 4,14. Após ordenados, 4,14; 4,14; 4,21; 4,27; 4,29; 4,32; 4,40; 4,44; 4,44; 4,45 (10º valor); 4,46 (11º valor); 4,47; 4,47; 4,48; 4,50; 4,51; 4,60; 4,63; 4,65; 4,87. Sendo N=20 (par), a mediana é a média do 10º e 11º valor: Mediana da Importância= $(4,45+4,46) \div 2 = 4,455$.

2) Mediana da Frequência

Scores médios de Frequência para as 20 competências: 4,34; 4,49; 4,26; 4,71; 4,40; 4,21; 4,24; 4,16; 4,29; 4,10; 4,28; 4,06; 4,31; 4,36; 4,24; 4,21; 4,24; 3,72; 4,25; 3,95. Após ordenados, 3,72; 3,95; 4,06; 4,10; 4,16; 4,21; 4,21; 4,24; 4,24; 4,24 (10º valor); 4,25 (11º valor); 4,26; 4,28; 4,29; 4,31; 4,34; 4,36; 4,40; 4,49; 4,71. Sendo N=20 (par), a mediana é a média do 10º e 11º valor: Mediana da Frequência= $(4,24+4,25) \div 2 = 4,245$.

3) Definição dos eixos

Eixo Vertical (Y): Importância das competências.

Eixo Horizontal (X): Frequência das competências.