

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Competências de Liderança das Chefias Diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo Exploratório

Relatório Final do Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Rui Miguel Marques Pereira

Orientador: Professor Doutor Ivo Antunes Dias

Lisboa, 20 de junho de 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



LIDERANÇA POLICIAL

**Competências de Liderança das Chefias Diretas na
Polícia de Segurança Pública: Estudo Exploratório**

Relatório Final do Curso de Comando e Direção Policial

Rui Miguel Marques Pereira

Lisboa, 20 de junho de 2016

RUI MIGUEL MARQUES PEREIRA

Comissário

- Comando Distrital de Braga -

ORIENTADOR

IVO ANTUNES DIAS

Professor Doutor



Há diversos padrões por onde avaliar a importância de uma organização.

Um dos mais importantes é o calibre da sua liderança.

Nelson Mandela

Agradecimentos

Nenhuma investigação é fruto de um trabalho isolado, pois a constante interação entre os homens é ela própria geradora de conhecimento.

Assim, para agradecer a todos aqueles que influenciaram e contribuíram para a realização deste trabalho teria de começar muito a montante.

Por isso, perdoem-me todos os que não referir, mas vou começar por aqui:

Quero agradecer à Sofia, minha companheira da vida, por todo o apoio e carinho e em especial por ao longo deste trabalho ter enchido a nossa vida com outra vida, o nosso filho Miguel.

Ao meu filho Miguel, que com o seu mês de vida me foi mantendo acordado quando o sono se apoderava de mim.

Ao meu orientador, professor doutor Ivo Antunes Dias, pela forma clara e disponível com que orientou o percurso desta investigação.

Aos meus companheiros do 2º Curso de Comando e Direção Policial, pela amizade e camaradagem.

Aos docentes do 2º Curso de Comando e Direção Policial, por, apesar da minha insistência, não me terem respondido a todas as perguntas e com isso criarem em mim uma insatisfação positiva, que me fará continuar em busca da resposta sem adormecer.

Resumo

A liderança é, reconhecidamente, um fator essencial para o sucesso de uma organização. Numa instituição complexa, como a Polícia de Segurança Pública, esse fator liderança é, não raras vezes, um fator crítico de sucesso das equipas.

Com o presente trabalho, propomo-nos a estudar quais as competências de liderança que os líderes na escala de chefia direta, no caso os Chefes das Equipas de Intervenção Rápida, devem possuir para retirar um elevado desempenho dos elementos da sua equipa.

Realizou-se um estudo baseado no método quantitativo através da aplicação de um inquérito por questionário a elementos pertencentes a Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho.

Como resultado desta investigação verifica-se que os elementos das equipas de melhor desempenho identificam como fatores mais presentes nos seus líderes as sub-variáveis da liderança transformacional, “Consideração Individualizada”, “Carisma” e “Estimulação Intelectual”, por esta ordem, e em menor medida as sub-variáveis referentes à liderança transacional, “Recompensa Contingencial” e “Gestão por Exceção”, assumindo estes valores médios consideravelmente inferiores.

Palavras-chave: Liderança; Competências.

Abstract

Leadership is recognized to be an essential factor for the success of an organization. In a complex institution such as the Public Security Police, leadership is often a critical success factor.

With this work, we propose to study what leadership skills leaders in the range of direct leadership, like the commanders of Rapid Intervention Teams should, must have to reach high performance levels.

We conducted a study based on quantitative method by applying a questionnaire to elements belonging to Rapid Intervention Teams with high performance.

The result of this investigation shows that the elements of the best performing teams identify in their leaders more factors of transformational leadership such as, "Individualized Consideration," "Charisma" and "Intellectual Stimulation" than factors related to transactional leadership like "Contingent Reward" and "Management by Exception".

Keywords: Leadership; Skills.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Índice de Quadros	x
Índice de Tabelas	xi
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Enquadramento do tema	1
1.2 Justificação do tema	2
1.3 Problemática da investigação	2
1.3.1 Pergunta de partida	2
1.3.2 Pergunta derivada.....	2
1.4 Objetivos (Gerais e específicos)	3
1.5 Metodologia.....	4
1.6 Síntese dos capítulos do trabalho de investigação	4
Capítulo 2 – A liderança nas organizações	6
2.1 Introdução	6
2.2 Modelos de Liderança	6
2.2.1 Liderança Situacional.....	6
2.2.2 Liderança Transaccional.....	7
2.2.3 Liderança Transformacional	7
2.3 Liderança Policial	8
2.3 Síntese	9
Capítulo 3 – As funções da Classe de Chefes na PSP	11

3.1 Introdução	11
3.2 Análise das funções e tarefas dos Chefes	11
3.3 Equipas de Intervenção Rápida	13
3.4 Síntese	14
Capítulo 4 – Metodologia.....	15
4.1 Introdução	15
4.2 Questionários	15
4.3 Análise dos resultados	16
4.4 Síntese	19
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações	20
5.1 Introdução	20
5.2 Confirmação dos objetivos	20
5.3 Resposta às questões da investigação.....	20
5.4 Reflexões finais.....	21
5.5 Recomendações	22
5.6 Limitações da investigação	22
5.7 Investigações futuras	23
Bibliografia.....	24
Apêndices.....	25
Apêndice 1 – Questionário.....	26
Apêndice 2 – Autorização para aplicação do questionário.....	29
Apêndice 3 – Estudo estatístico dos resultados.....	30

Índice de Quadros

Quadro 1 - Conteúdo funcional da Carreira de chefe de polícia.....	12
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Faixa etária.....	16
Tabela 2 - Tempo de serviço.....	17
Tabela 3 - Tempo na função (EIR).....	17
Tabela 4 - Habilitações académicas.....	17
Tabela 5 - Género	18
Tabela 6 - Estatísticas de confiabilidade	18
Tabela 7 - Comparação de médias	18

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Enquadramento do tema

A liderança é, reconhecidamente, um fator essencial para o sucesso de uma organização. Numa instituição complexa, como a Polícia de Segurança Pública, esse fator liderança é, não raras vezes, um fator crítico de sucesso das equipas.

Devido à sua complexidade organizacional, originada pelo enorme número de funções, atribuições e tarefas dos seus elementos, a liderança terá de assumir, necessariamente, contornos de volatilidade para fazer face às constantes mudanças de cenário, perigosidade e tipo de ação a desenvolver em cada momento.

Nos últimos quinze anos, a classe de chefes tem vindo a sofrer alterações estatutárias sucessivas, o que em muitos casos teve impacto no seu conteúdo funcional, tendo aparecido funções “novas” (supervisor operacional; comandante de Equipa de Intervenção Rápida) e outras que tradicionalmente eram quase exclusivas da classe de chefes deixaram de o ser (e.g. graduado de serviço/atendimento ao público). Este facto obrigou a novas abordagens e formas de estar na liderança das equipas.

Com o presente trabalho, propomo-nos a estudar quais as características que um líder na escala de chefia direta deve possuir para retirar um elevado desempenho dos elementos da sua equipa.

O enfoque será essencialmente dirigido às chefias de Equipas de Intervenção Rápida do Comando Metropolitano de Lisboa às quais seja reconhecido um elevado desempenho.

1.2 Justificação do tema

A presente investigação resulta da necessidade de elaboração de um Relatório Final individual no Curso de Comando e Direção Policial, regulado por Despacho exarado por S. Exa. o Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública, e que tem subjacente um tema à escolha de entre os previamente definidos.

A escolha incidiu sobre o macro tema Comando e Liderança Policial, com vista a particularizar e ressaltar a importância das chefias diretas no seio de uma organização, função desempenhada na Polícia de Segurança Pública pela classe de Chefes.

A escolha do tema é motivada pelo facto de, ao longo da sua experiência profissional desempenhando funções no Comando Metropolitano de Lisboa, ter sentido uma forte diferença no desempenho das Equipas de Intervenção Rápida, quer fossem pertencentes à mesma Divisão Policial, quer provenientes de outras Divisões, sendo que com determinadas equipas o cumprimento das missões era mais simples e eficaz.

1.3 Problemática da investigação

1.3.1 Pergunta de partida

Atendendo a que a realidade nos mostra que existem equipas com desempenhos claramente superiores a outras e que a liderança das chefias diretas é fundamental para um bom desempenho das equipas, somos a formular a seguinte pergunta de partida:

Quais as características de liderança que os Chefes das Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho possuem?

1.3.2 Pergunta derivada

Sendo necessário delimitar as variáveis de investigação e enunciar os aspetos alvos de desenvolvimento durante a investigação científica, por forma a melhor

responder à questão central, da mesma decorrem as seguintes perguntas derivadas:

PD1: O elevado desempenho de algumas Equipas de Intervenção Rápida está associado à forma de liderança do seu Chefe?

PD2: Quais as características do líder que mais influem para o bom desempenho das equipas?

PD3: Quais as características do líder que mais influem para o mau desempenho das equipas?

1.4 Objetivos (Gerais e específicos)

Tendo em consideração a pergunta de partida e derivadas, pretende-se atingir o seguinte objetivo geral:

- Determinar quais as competências de liderança que os Chefes das Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho possuem.

Por forma a ser possível a cabal satisfação do objetivo geral é de todo importante precisar e restringir as linhas orientadoras da investigação. Assim sendo, urge a necessidade de estabelecer os seguintes objetivos específicos:

1 – Perceber se o elevado desempenho das equipas pode ser associado à forma de liderança do chefe da equipa;

2 – Identificar quais as características de liderança que mais diretamente influenciam o bom desempenho da equipa.

3 – Identificar quais as características de liderança que mais diretamente influenciam o mau desempenho da equipa.

1.5 Metodologia

A construção do Relatório Final individual contemplará uma conjugação de métodos que conduzam, não só à cabal compreensão da temática, mas também (e acima de tudo) à análise das competências de liderança necessárias ao bom desempenho das Equipas de Intervenção Rápida, permitindo aferir, de forma estruturada e científica, quais as competências de liderança que os Chefes que comandam essas equipas devem possuir.

Neste sentido, procurar-se-á abraçar três fases distintas: uma primeira de enquadramento concetual e atinente à pesquisa bibliográfica, com vista à revisão de diversos tipos de literatura; uma segunda, que efetuará uma análise às funções dos Chefes que comandam Equipas de Intervenção Rápida, identificando as tarefas atinentes a esta função e as consequentes competências de liderança necessárias ao seu desempenho; uma terceira, que incluirá uma recolha quantitativa através da realização de inquérito por questionário e cujo tratamento será feito por análise estatística.

1.6 Síntese dos capítulos do trabalho de investigação

O presente trabalho apresenta no Capítulo 1 o enquadramento teórico do trabalho. No seguimento deste descreve-se a justificação do tema e apresenta-se a pergunta de partida. São apresentados os diferentes objectivos do estudo, bem como as hipóteses que se pretendem comprovar. Por fim, aborda-se de forma breve a metodologia utilizada.

Nos Capítulos 2 e 3 é feita uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de liderança, e sobre as funções de chefia direta desempenhadas pelos chefes de polícia. No Capítulo 2, descrevem-se alguns modelos de liderança, procurando demonstrar as semelhanças e diferenças das diferentes teorias. Tendo em conta o objeto do trabalho, dá-se relevo a trabalhos realizados na área da liderança policial. No Capítulo 3, abordam-se as funções e tarefas dos chefes de polícia, pois são eles que exercem, em primeira mão, a chefia direta.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada na parte prática do trabalho, fazendo referência aos instrumentos de recolha de dados e

caracterizando o universo e a amostra. Neste Capítulo, está incluída a análise dos resultados.

No Capítulo 5, apresentar-se-á a resposta à pergunta de partida, serão apresentadas as conclusões finais do estudo, algumas recomendações, limitações ao estudo e pistas para investigações futuras.

Capítulo 2 – A liderança nas organizações

2.1 Introdução

O tema da liderança tem sido amplamente estudado, contudo a partir da década de 1980 aparece uma crescente insatisfação no seio da comunidade científica com as teorias de liderança existentes até então, que se baseavam na dicotomia entre liderança orientada para as pessoas e liderança orientada para a tarefa. Um novo salto acontece com o aparecimento do novo paradigma da liderança transformacional, vista como a liderança no seu mais elevado estado de evolução. (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015)

2.2 Modelos de Liderança

2.2.1 Liderança Situacional

A teoria da liderança situacional pressupõe a existência de uma compreensão racional entre a situação e a resposta apropriada a esta. Esta teoria desenvolve-se ao longo do contínuo entre líder orientado para a tarefa versus líder orientado para as pessoas, evidenciando ainda a necessidade de relacionar o estilo de liderança com a maturidade dos subordinados.

Os líderes orientados para a tarefa definem os papéis para cada subordinado, dão ordens e instruções exactas sobre o que pretendem, criam padrões organizacionais e estabelecem canais de comunicação formais. Por outro lado, os líderes orientados para as pessoas tentam reduzir os conflitos emocionais, procuram a harmonia nas relações e preocupam-se com os seus subordinados.

O líder eficiente seria aquele que fosse capaz de alternar o seu estilo de liderança entre orientação para a tarefa e orientação para as pessoas, de acordo com a maturidade dos seus subordinados. (McCleskey, 2014)

2.2.2 Liderança Transacional

A liderança transacional foca-se em trocas entre o líder e os seus subordinados. O líder limita-se a seguir as regras da organização e apenas intervém quando acontecem desvios. Quando o subordinado atinge as metas é recompensado, com prémios previamente acordados. Líder e subordinado sabem o que se espera de ambos em todo o momento, estando os prémios e punições previstas desde início.

Baseia-se numa troca de gratificações destinadas a maximizar os ganhos da organização e do subordinado. (McCleskey, 2014)

2.2.3 Liderança Transformacional

A liderança transformacional baseia-se na colaboração, comprometimento, respeito e confiança. O líder promove o elevado desempenho das suas equipas através da influência, inspiração, exemplo e motivação.

O líder transformacional leva os seus subordinados a transcenderem os seus interesses próprios para o bem da instituição, elevando as necessidades dos subordinados do nível mais baixo de segurança para níveis mais elevados como a autorealização.

A liderança transformacional também afeta diretamente a motivação dos subordinados, através do *empowerment* que funciona como um importante mecanismo de motivação. (Dust, Resick, & Mawritz, 2014)

Sendo a ideia mais debatida no campo da liderança nos últimos trinta anos, emergiram quatro componentes da liderança transformacional. Esses componentes são a “influência ideológica”, a “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individualizada”. Frequentemente as duas primeiras são agrupadas com a denominação de “carisma”. (McCleskey, 2014)

A “influência ideológica” pretende desenvolver uma visão partilhada e melhorar as relações com os subordinados. A “consideração individualizada” concentra-se em identificar as necessidades individuais dos subordinados e encorajar os

subordinados a construir um clima de aprendizagem e desenvolvimento e a mobilizar o seu apoio para atingir os objetivos da organização. A “estimulação intelectual” proporciona partilha de conhecimento de forma a gerar mais ideias inovadoras e novas soluções. Por último, a “motivação inspiradora” foca-se no aspeto humano dos subordinados, estabelecendo um elevado nível de expectativas para eles. (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015)

2.3 Liderança Policial

Relativamente à liderança em ambiente policial daremos destaque a três estudos.

O primeiro (Pearson-Goff & Herrington, 2013), efetua uma revisão sistemática da literatura, analisando sessenta e seis artigos científicos publicados entre 1990 e 2012, procurando responder a três questões:

- Quem são os líderes policiais?
- O que é que os líderes policiais fazem que os torna líderes?
- Qual é a melhor forma de desenvolver líderes policiais?

Concluíram que o bom líder policial é visto como sendo:

- Ético;
- Modelo de comportamento;
- Bom comunicador;
- Com pensamento crítico e criativo;
- Com capacidade de tomar decisões;
- Verdadeiro;
- Legítimo.

As atividades que os líderes policiais desenvolvem são variadas e incluem:

- Resolução de problemas;
- Criar uma visão partilhada;
- Criar comprometimento organizacional;
- Cuidar dos subordinados;

- Conduzir e gerir as mudanças.

O segundo (Campbell & Kodz, 2011), efetua uma revisão sistemática analisando vinte e três estudos de investigação e conclui, como tem sido a tendência nas teorias de liderança, que os estudos tendem a suportar a ideia de um estilo de liderança policial menos autoritário. Na generalidade, os estudos apontam para os comportamentos típicos da liderança transformacional, mas acima de tudo também para a importância de ter capacidade de adaptar o estilo de acordo com o contexto e isto implica a capacidade de dar ordens e ter uma liderança mais diretiva, quando necessário. Conclui também que a Polícia requer uma abordagem de liderança diferente de outros setores, mas para além de ter a capacidade de comandar e controlar, os líderes policiais também precisam de cultivar estilos, competências e comportamentos mais participativos e de apoio.

O terceiro estudo analisado (Dobby, Anscombe, & Tuffin, 2004), faz também algumas descobertas interessantes, nomeadamente que os polícias querem que os seus líderes os façam sentir orgulhosos do serviço que prestam e da sua contribuição. Foram identificados 53 comportamentos específicos relacionados com uma liderança efetiva, sendo que desses 50 estão diretamente relacionados com o estilo de liderança transformacional. Os líderes policiais que demonstravam ter estes comportamentos transformacionais conseguiam obter um elevado nível de efeitos positivos nas atitudes dos seus subordinados. Os restantes 3 tipos que demonstram uma liderança efetiva, mas que não se ligam à liderança transformacional são descritos como: competência profissional; competente em ambos os planos estratégico e tático; comprometido em alcançar uma elevada qualidade do serviço, servir bem a comunidade, assegurar uma boa imagem da Polícia na comunidade e procurar a melhoria contínua.

2.3 Síntese

A liderança situacional coloca os comportamentos de liderança ao longo de um *continuum* entre orientação para a tarefa e orientação para as pessoas.

Também dá relevância ao nível de maturidade dos subordinados ou ao contexto que os líderes devem ter em consideração, no sentido de estabelecerem o correto comportamento entre líder e subordinado.

A liderança transacional envolve trocas entre líder e subordinados destinadas a produzir benefícios para ambos. Os líderes influenciam os subordinados através de recompensas ou através de ações corretivas.

A liderança transformacional alcança os resultados através de “influência ideológica”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração Individualizada”. O líder transformacional partilha uma visão, inspira os subordinados, é criativo, age com integridade e respeita os subordinados. (McCleskey, 2014)

Relativamente à liderança policial, o estilo percecionado como mais eficiente é a liderança transformacional, contudo, e ainda assim, pelas características próprias do serviço policial, é necessário que os líderes policiais mantenham uma capacidade de decisão e emanar diretivas nos momentos que assim o exijam.

Capítulo 3 – As funções da Classe de Chefes na PSP

3.1 Introdução

A Polícia de Segurança Pública é uma força de segurança que embora seja de natureza civil mantém uma estrutura fortemente hierarquizada, característica das forças de segurança. Essa hierarquia encontra-se dividida em três carreiras: a de oficiais, a de chefes e a de agentes de polícia.

A carreira de chefes é, portanto, aquela que está mais próxima do nível de execução e que exerce em primeira linha as funções de supervisão e chefia direta de equipas.

3.2 Análise das funções e tarefas dos Chefes

O conteúdo funcional do elementos com funções policiais da Polícia de Segurança Pública encontra-se previsto, desde logo, no Estatuto do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro.

Conforme estipulado no n.º 2 do Artigo 86º do referido diploma, aos chefes de polícia são atribuídas “...funções de comando ou chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativas ou logísticas e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias das respetivas categorias...”¹. O n.º 3 do mesmo artigo remete para o anexo do diploma onde descreve o conteúdo funcional dos chefes de polícia, que apresentamos de seguida como quadro 1.

Da análise do conteúdo funcional resulta que, ao nível operacional e de chefia direta, os chefes desempenham duas funções primordiais. Por um lado, são responsáveis por equipas e pelos resultados alcançados por estas e, por outro, desempenham a função de supervisão do pessoal da carreira de agente.

¹ (Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054-9086.)

Quadro 1 - Conteúdo funcional da Carreira de chefe de polícia

QUADRO 2

Carreira de chefe de polícia

Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Chefe coordenador	Funções de coordenação e assessoria no Gabinete do Diretor Nacional; Funções de chefia, coordenação e assessoria no gabinete de apoio ao comandante dos comandos distritais; Funções de supervisão, coordenação e assessoria na respetiva estrutura de serviços da Direção Nacional, nos estabelecimentos de ensino e nas unidades, nomeadamente em funções de consultadoria técnica, de estudo e de planeamento; Funções de execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de elevada complexidade e exigência, com significativo grau de autonomia e responsabilidade; Funções de formação e outras de natureza equivalente.	2	
Chefe principal	Funções de comando de esquadras dos comandos regionais ou distritais, que sejam definidas como de comando desta categoria, por despacho do diretor nacional; Funções de chefia dos serviços de atendimento ao público, designadamente em unidades hospitalares e tribunais; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de subgrupo das subunidades operacionais da UEP; Funções de coadjuvação e substituição do comandante de esquadra dos comandos regionais, metropolitanas e distritais; Funções de chefia, coordenação, supervisão e assessoria na respetiva estrutura de serviços da Direção Nacional, nos estabelecimentos de ensino e nas unidades, incluindo na estrutura de serviços das divisões policiais, nomeadamente em funções consultivas, de estudo e de planeamento; Funções de formação e outras de natureza equivalente.	2	
Chefe	Funções de chefia de brigadas ou equipas por cujos resultados é responsável; Funções de coadjuvação e substituição dos comandantes de esquadras dos comandos regionais ou distritais, que sejam definidas como de comando de chefe principal, por despacho do diretor nacional; Funções de coadjuvação e substituição da chefia na respetiva estrutura de serviços da Direção Nacional, nos estabelecimentos de ensino e nas unidades de polícia, incluindo na estrutura de serviços das divisões policiais; Funções de supervisão de pessoal da carreira de agente de polícia, segundo orientações e diretivas superiores; Funções de execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de relativa complexidade, sob enquadramento superior qualificado; Funções de formação e outras de natureza equivalente.	2	

Adaptado de (Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054-9086.)

Ao nível interno, o Despacho N.º 20/GDN/2009², de S. Exa. o Diretor Nacional da PSP, é o normativo que define as tarefas que competem a cada função. Da análise da extensa lista de tarefas que cabem aos supervisores operacionais e chefes de Equipas de Intervenção Rápida podemos agrupar as tarefas desempenhadas pelos chefes nos seguintes grupos:

- Fazer cumprir normas e regulamentos

² (Despacho n.º 20/GDN/2009, Diretor Nacional da PSP, 2009)

- Comunicar instruções relevantes sobre o serviço
- Gerir ocorrências mais complexas
- Acionar meios adequados à resolução de ocorrências
- Apoiar, aconselhar e incentivar

No que diz respeito em particular aos chefes, que comandam Equipas de Intervenção Rápida, deve ser relevado que estas equipas têm as seguintes competências:

- Reforço da vigilância de áreas de maior probabilidade de ocorrência de crimes,
- Intervir em situações de alteração da ordem pública,
- Reforçar o policiamento no isolamento de itinerários e contenção de multidões,
- reforçar o policiamento durante a realização de competições desportivas e manifestações públicas e
- Apoiar operações de prevenção criminal, buscas domiciliárias ou outro tipo de operações.³

3.3 Equipas de Intervenção Rápida

As Equipas de Intervenção Rápida são constituídas por um chefe, que comanda, e por sete agentes.

Estas equipas deslocam-se sempre em conjunto em viatura apropriada para o efeito e apenas em situações muito específicas pode ser desmembrada. Por estes factos, estas são equipas em que os elementos que a integram passam todas as horas do turno na presença uns dos outros, não sendo frequente a ocorrência de rotação dos seus elementos. Tal facto propicia igualmente uma supervisão bastante próxima, pois o comandante da equipa está permanentemente em contacto com os seus subordinados, sendo as suas indicações fornecidas de forma verbal e direta.

³ (Despacho n.º 20/GDN/2009, Diretor Nacional da PSP, 2009)

Não raras vezes apenas o chefe assiste ao *briefing* de preparação de operações policiais e é ele que depois transmitirá a missão e as orientações à sua equipa, sendo ele o responsável em primeira linha pela atuação e cumprimento das normas e disciplina da sua equipa.

3.4 Síntese

Os chefes de polícia são os elementos que, fruto do seu posicionamento na estrutura hierárquica da Polícia de Segurança Pública, em primeira linha, exercem funções de chefia direta, quer seja no desempenho de funções de supervisão, quer seja no comando de equipas.

Fruto da complexidade do serviço policial, os chefes poderão ser chamados a exercer uma panóplia vasta de funções, estando associadas a estas um elevado número de tarefas, descritos em normativos legais e internos.

O chefe comandante de uma Equipa de Intervenção Rápida é chamado a gerir 7 Agentes com funções e atribuições próprias, bem como meios atribuídos para o desempenho dessas mesmas funções, acompanhando de forma permanente a sua equipa.

Capítulo 4 – Metodologia

4.1 Introdução

Com o presente estudo pretende-se identificar as características de liderança dos chefes de polícia que comandam Equipas de Intervenção Rápida às quais é reconhecido um elevado desempenho pelos seus Comandantes. Para tal, a metodologia seguida foi a utilização do método quantitativo, com a aplicação de um inquérito por questionário aos elementos que integram as Equipas de Intervenção Rápida às quais seja reconhecido um elevado desempenho.

Neste sentido, foi solicitado ao Comando Metropolitano de Lisboa que indicasse uma Equipa de Intervenção Rápida com elevado desempenho por cada uma das onze Divisões Policiais com competência territorial. Esta opção teve o propósito de escolher equipas sujeitas ao mesmo tipo de serviço e solicitações, deixando de lado as Equipas das Divisões com competência específica.

O questionário foi enviado a todos os elementos indicados pelo Comando Metropolitano de Lisboa como fazendo parte de Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho, num total de 77 Agentes.

4.2 Questionários

Para recolha de dados relativos ao estilo de liderança utilizou-se o Questionário Multifatorial de Liderança.

Este instrumento está devidamente validado e aferido para a população portuguesa tendo sido aplicado em diversos estudos de investigação.

No presente estudo utilizaram-se cinco escalas de liderança descritas, para analisar a relação entre o estilo de liderança e aspetos específicos como a satisfação com o líder.

Foi aplicada a versão do instrumento composta por 41 itens, tipo *likert* (5 pontos), referentes aos cinco fatores das escalas de liderança transformacional e transacional.

As questões 1, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 34, 37 e 38 são referentes à componente Carisma, da escala de liderança transformacional.

As questões 2, 3, 4, 6, 9 e 26 são referentes à componente “Consideração Individualizada” da escala de liderança transformacional.

As questões 12, 19 e 20 são referentes à componente Estimulação intelectual da escala de liderança transformacional.

As questões 5, 13, 27, 29, 35, 36 e 41 são referentes à componente Recompensa contingencial da escala de liderança transacional.

Por fim, as questões 15, 30, 31, 33, 39 e 40 são referentes à componente Gestão por exceção da escala de liderança transacional.

4.3 Análise dos resultados

O envio dos questionários foi efetuado por via electrónica, diretamente para o endereço de cada elemento. Do total de questionários enviados (77), apenas 26 elementos responderam ao questionário, sendo esses os resultados que seguidamente se apresentam.

Relativamente às estatísticas e frequências dos dados socioprofissionais, na caracterização da amostra, podemos afirmar que a maioria dos respondentes, cerca de 80%, estão na faixa etária entre os 30 a 40 anos.

Tabela 1 - Faixa etária

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Inferior a 30 Anos	3	11,5	11,5	11,5
Entre 30 a 40 Anos	21	80,8	80,8	92,3
Mais 40 Anos	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Competências de Liderança das Chefias Diretas na PSP: Estudo Exploratório

No que diz respeito ao tempo de serviço, verifica-se que a maioria dos respondentes, 50%, prestam serviço há mais de 10 anos, tendo os restantes menos de 10 anos, seguem-se aqueles que prestam serviço há mais de 5, mas há menos de 10 anos, com 38,5%.

Tabela 2 - Tempo de serviço

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido De 0 a 5 Anos	3	11,5	11,5	11,5
Entre 5 a 10 Anos	10	38,5	38,5	50,0
Superior a 10 Anos	13	50,0	50,0	100,0
Total	26	100,0	100,0	

No que diz respeito ao tempo na função, pode afirmar-se que a maioria dos respondentes estão a exercer a mesma função no intervalo de 0 a 5 anos, com 46,2%, e de 5 a 10 anos com cerca de 42%.

Tabela 3 - Tempo na função (EIR)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido De 0 a 5 Anos	12	46,2	46,2	46,2
Entre 5 a 10 Anos	11	42,3	42,3	88,5
Superior a 10 Anos	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Apenas um respondente possui frequência do Ensino Superior (3,8%), estando as habilitações dos restantes dentro do intervalo até ao 12º ano (96,2%).

Tabela 4 - Habilitações académicas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Até 12º Ano	25	96,2	96,2	96,2
Ensino Superior	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Todos os respondentes são do sexo masculino.

Tabela 5 - Género

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Masculino	26	100,0	100,0	100,0

- Coeficiente Alfa de Cronbach;

Tabela 6 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,967	41

A confiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. A fiabilidade apropriada é quando o α assume valores de pelo menos 0,70. Neste estudo o coeficiente Alfa de Cronbach ultrapassou o valor mínimo de 0,7, sugerido para a consistência das escalas utilizadas, assumindo um valor muito perto de 1 que sugere uma confiabilidade muito elevada.

- Comparação de Médias;

Tabela 7 - Comparação de médias

	Carisma	Consideração individualizada	Estimulação intelectual	Recompensa contingencial	Gestão por exceção
Média	3,8718	3,9670	3,6538	3,5549	3,3397
N	26	26	26	26	26
Desvio Padrão	,87132	,71749	,79711	,78800	,67738

Pela comparação de médias é possível verificar que os elementos das equipas de melhor desempenho identificam a liderança transformacional, através das sub-variáveis “Carisma”, “Consideração Individualizada” e “Estimulação

Intelectual”, como a determinante dos seus líderes. As sub-variáveis da liderança transacional, “Recompensa Contingencial” e “Gestão por Exceção”, assumem valores médios consideravelmente inferiores.

4.4 Síntese

A maioria dos elementos que responderam ao questionário situa-se na faixa etária dos 30 aos 40 anos e 88,5% tem mais de 5 anos de tempo de serviço, sendo que 50% tem mais de 10 anos. Mais de metade, 53,8%, tem mais de 5 anos de desempenho de funções em Equipas de Intervenção Rápida. A quase totalidade (96,2%) dos inquiridos possui habilitações académicas até ao 12º ano de escolaridade, sendo que todos os inquiridos são do sexo masculino.

O presente estudo apresenta uma confiabilidade muito elevada, com um coeficiente Alfa de Cronbach a assumir um valor muito perto de 1.

Pela comparação de médias é possível verificar que os elementos das equipas de melhor desempenho identificam como fatores mais presentes nos seus líderes as sub-variáveis da liderança transformacional, “Consideração Individualizada”, “Carisma” e “Estimulação Intelectual”, por esta ordem, e em menor medida as sub-variáveis referentes à liderança transacional, “Recompensa Contingencial” e “Gestão por Exceção”, assumindo estas valores médios consideravelmente inferiores.

Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações

5.1 Introdução

No presente capítulo iremos apresentar a verificação do cumprimento dos objetivos, bem como as respostas às questões da investigação. No final teceremos algumas reflexões, bem como deixaremos algumas sugestões para investigação futura.

5.2 Confirmação dos objetivos

Relativamente ao objetivo principal deste trabalho, consideramos que foi cumprido, pois podemos concluir que os Chefes das Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho possuem competências associadas à liderança transformacional.

Relativamente aos objetivos específicos, consideramos que não foram alcançados o primeiro, no qual se pretendia perceber se o elevado desempenho das equipas pode ser associado à forma de liderança do chefe da equipa, nem o terceiro, que pretendia identificar as características de liderança que mais diretamente influenciam o mau desempenho da equipa, porquanto não foi possível obter dados para efetuar essa análise por falta de respostas aos questionários.

Já quanto ao segundo objetivo específico, foram identificadas as características de liderança associadas ao bom desempenho, correspondendo às sub-variáveis da liderança transformacional “Consideração Individualizada”, “Carisma” e “Estimulação Intelectual”, por esta ordem.

5.3 Resposta às questões da investigação

No final deste estudo podemos formular as seguintes respostas às questões de investigação:

Quais as características de liderança que os Chefes das Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho possuem?

Os líderes das equipas com elevado desempenho são vistos pelos seus subordinados como possuindo características de liderança associadas à liderança transformacional.

Relativamente às perguntas derivadas, é possível formular as seguintes respostas:

PD1: O elevado desempenho de algumas Equipas de Intervenção Rápida está associado à forma de liderança do seu Chefe?

Considerando os resultados apresentados, em que todos os líderes das equipas de elevado desempenho são vistos pelos seus subordinados como possuindo características de liderança transformacional, consideramos que estas estão associadas ao elevado desempenho das equipas.

PD2: Quais as características do líder que mais influem para o bom desempenho das equipas?

Relativamente a esta questão e considerando os resultados obtidos, as características do líder que se podem associar ao bom desempenho das equipas são a “Consideração Individualizada”, o “Carisma” e a “Estimulação Intelectual”, correspondendo às componentes da liderança transformacional.

PD3: Quais as características do líder que mais influem para o mau desempenho das equipas?

Com os dados recolhidos não foi possível obter resposta a esta questão de investigação.

5.4 Reflexões finais

Os resultados do estudo indiciam que estilos de liderança associados ao modelo de liderança transformacional estão associados a desempenhos mais elevados no caso das Equipas de Intervenção Rápida do Comando

Metropolitano de Lisboa. O presente estudo mostra que os elementos das equipas reconhecem essas características nos seus líderes e os Comandantes das Divisões Policiais onde se integram estas equipas reconhecem-lhes um elevado desempenho.

Os resultados obtidos para as componentes da liderança transaccional, embora obtenham resultados claramente inferiores não são, ainda assim, desprezáveis.

Tal vem ao encontro do descoberto num dos estudos abordados neste trabalho, quando se referem que, embora a liderança transformacional possa ter um impacto positivo no comprometimento dos subordinados para com a organização e na sua vontade em exercer um esforço extra para atingir os seus objetivos, a liderança transaccional pode ter impacto positivo em circunstâncias específicas. (Campbell & Kodz, 2011)

5.5 Recomendações

Para determinar as competências de liderança é necessário um estudo mais refinado, para dissecar as sub-variáveis da liderança transformacional identificadas, ou seja, identificar claramente as competências que evidenciam a capacidade de aplicar as componentes “Consideração Individualizada”, “Carisma” e “Estimulação Intelectual”.

Ainda assim, podemos recomendar desde já que os agentes que venham a frequentar o curso de promoção a chefe venham a receber formação nesta área específica da liderança, ficando já aqui uma luz sobre o que resulta nesta área.

5.6 Limitações da investigação

É um lugar comum referir a limitação temporal, contudo na realização do presente trabalho e tendo em consideração o contexto em que o mesmo se realiza, ela é uma contingência verdadeiramente limitadora.

Ainda assim, a maior limitação revelou-se ser a fraca frequência de respostas ao questionário, o que motivou uma análise curta dos possíveis resultados do

estudo e, por outro lado, não permitiu comparar os estilos de liderança dos chefes que comandam Equipas de Intervenção Rápida com elevado desempenho com outros cujas equipas não demonstrem esse mesmo elevado desempenho.

5.7 Investigações futuras

No seguimento do ponto anterior, seria importante conseguir realizar o trabalho obtendo um maior número de respostas aos questionários. Nesse sentido, sugere-se que em futuras investigações neste âmbito o universo seja mais alargado, de modo a criar duas amostras representativas, uma de elementos que pertencem a equipas com elevado desempenho e outra de elementos que pertençam a equipas com desempenho regular ou abaixo da média.

Para tal, a forma de aplicação do questionário deve ser igualmente repensada, pois o fraco índice de respostas obtido parece indiciar uma fraca adesão dos elementos policiais a este tipo de ferramenta de investigação.

Bibliografia

- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). *What makes great police leadership?* United Kingdom: National Policing Improvement Agency.
- Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054-9086. (s.d.).
- Despacho n.º 20/GDN/2009, Diretor Nacional da PSP. (15 de Dezembro de 2009).
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: expectations and impact*. London: Home Office.
- Dust, S., Resick, C., & Mawritz, M. (2014). Transformational leadership, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 413-433.
- Ghasabeh, M., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). *Police Leaders and Leadership Development*. Manly - Australia: Australian Institute of Police Management.

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

Estilo de Liderança

Caros Polícias,

Solicito a vossa colaboração no preenchimento do questionário acessível através do link abaixo.

O presente questionário surge no âmbito da realização do Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial e visa avaliar o estilo de liderança dos Chefes das Equipas de Intervenção Rápida, pelo que as questões colocadas são relativas a essa chefia direta.

Os dados recolhidos servirão unicamente para o fim académico, sendo salvaguardado o anonimato de todos os intervenientes.

As primeiras 5 perguntas visam recolher dados demográficos para caracterização da amostra.

Apresenta-se a seguir uma lista de afirmações relacionadas com funções de liderança. Gostaríamos que, para cada uma delas avaliasse, relativamente à sua atual chefia (Chefe) a frequência com que ele assume o comportamento descrito.

Responda agora aos itens seguintes, considerando a seguinte escala de 5 pontos:

1. Discordo totalmente.
2. Discordo.
3. Não concordo nem discordo.
4. Concordo.
5. Concordo totalmente.

Desde já agradeço a vossa colaboração.

Rui Miguel Marques Pereira

Comissário

Competências de Liderança das Chefias Diretas na PSP: Estudo Exploratório

1. Sinto-me bem junto dele.	1	2	3	4	5
2. Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados quanto a um bom desempenho.	1	2	3	4	5
3. Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda.	1	2	3	4	5
4. Com ele adquiero credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
5. Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.	1	2	3	4	5
6. Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo.	1	2	3	4	5
7. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento.	1	2	3	4	5
8. Impõe respeito a toda a gente.	1	2	3	4	5
9. Dá atenção pessoal aos colaboradores que parecem marginalizados.	1	2	3	4	5
10. É para mim um modelo a seguir.	1	2	3	4	5
11. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização.	1	2	3	4	5
12. Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	1	2	3	4	5
13. Refere-se bastante às perspetivas de promoção resultantes de um bom trabalho.	1	2	3	4	5
14. Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo.	1	2	3	4	5
15. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz.	1	2	3	4	5
16. É para nós uma fonte de inspiração	1	2	3	4	5
17. Sinto orgulho em estar associado a ele.	1	2	3	4	5
18. Identifica aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta.	1	2	3	4	5
19. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão.	1	2	3	4	5
20. Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.	1	2	3	4	5
21. Inspira lealdade.	1	2	3	4	5
22. Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro.	1	2	3	4	5

Competências de Liderança das Chefias Diretas na PSP: Estudo Exploratório

23. Inspira lealdade para com a organização.	1	2	3	4	5
24. Tenho uma fé absoluta nele.	1	2	3	4	5
25. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta.	1	2	3	4	5
26. Trata cada subordinado individualmente.	1	2	3	4	5
27. Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo.	1	2	3	4	5
28. Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.	1	2	3	4	5
29. Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar.	1	2	3	4	5
30. Não me exige mais do que o essencial.	1	2	3	4	5
31. Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5
32. Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro.	1	2	3	4	5
33. Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar nada.	1	2	3	4	5
34. Transmite-me um sentido de objetivo global.	1	2	3	4	5
35. Diz-me o que devo fazer para poder ser recompensado pelo meu esforço.	1	2	3	4	5
36. É sensível ao meu apoio expresso.	1	2	3	4	5
37. Sabe transmitir-me sentido de missão.	1	2	3	4	5
38. Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar.	1	2	3	4	5
39. Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
40. Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal.	1	2	3	4	5
41. Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele.	1	2	3	4	5

Apêndice 2 – Autorização para aplicação do questionário

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

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



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 172/SECDE/2016
Classificador: M/149311
Processo: SECDE201600001CCD
Data: 2016-04-14

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

Adm
21/4/2016
O Diretor Nacional Adjunto/URH

José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/149311, Rui Miguel Marques Pereira, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "Competências de liderança das chefias diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo exploratório", do qual é Orientador o Prof. Doutor Ivo Antunes Dias.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para o seguinte:

a) Aplicação de um questionário, do qual se envia o guião, aos elementos que integram as Equipas de Intervenção Rápida (EIR), do COMETLIS. ←

4. Os dados a obter, com a aplicação do questionário, tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que o Comissário Rui Pereira se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

DIREÇÃO NACIONAL DA P.S.P. D.A.G.	Entrada Nº 12575 P. 3 F05	O Diretor
SECÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data 20 ABR. 2016	Pedro José Lopes Clemente Superintendente-Chefe
	20/04/2016	



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt |
iscpsi@psp.pt

135573
Página 1/1

Apêndice 3 – Estudo estatístico dos resultados