

LEADPOL – (Boas práticas de) Liderança na Polícia de Segurança Pública

Rui Coelho de Moura
Andreia Borges

Introdução

Começo com uma provocação em jeito de reflexão, parafraseando um autor que é internacionalmente conhecido, *Simon Sinek*: “*Leadership is not a rank or position to be attained. Leadership is a service to be given*”¹.

Para nós oficiais, que temos como principal função dirigir, comandar, liderar – os serviços, unidades e subunidades da Polícia de Segurança Pública – se calhar é um bom tema de reflexão inicial: percebermos que o facto de nós termos determinada posição numa hierarquia não determina de forma clara e direta, nem materialmente, que isso nos torna líderes. A hierarquia e o normativo legal assim determinam, mas por vezes nós sabemos, da nossa vivência, que nem sempre é verdade. “Poder formal, poder informal” – seria assunto para outra exposição – é algo que está subjacente ao que nós executamos no nosso dia-a-dia, designadamente na atuação tática no terreno em que, mesmo com oficiais a participar de forma ativa, nós sabemos que o poder formal ou informal, por vezes, é algo meio diluído – o que importa é o resultado e a aprendizagem que nós tiramos daí.

1 Retirado em 2022 de mensagem de correio eletrónico tipo *newsletter* com o assunto “*Notes to Inspire*”.

Com esta apresentação, inserida no âmbito da estratégia vigente para a PSP, em concreto no seu eixo número um², abordamos o tema da liderança policial.

O objetivo principal deste projeto de investigação é contribuir para um referencial do tema da liderança policial.

Usando como exemplo de referência de enquadramento a orgânica da American Psychological Association³, identificamos uma referência de 1º nível à Psicologia Militar⁴, mas não identificamos nenhuma referência à Psicologia Policial. Apenas num 2º nível, abaixo da designação “Psychologists in Public Service” é que encontramos a referência a “Police and Public Safety”⁵. Julgo que já teremos a experiência e a vivência na PSP para falarmos de uma liderança policial, que não é melhor nem pior que as outras lideranças. É uma liderança que tem características sui generis – porque a profissão “Polícia” também tem características que a distinguem de todas as outras profissões. E, por isso, fazer sistematicamente comparação profissional entre a profissão de polícia e quaisquer outras profissões tem essa moderação da qual nos importa distanciar para depois não sermos enviesados nas interpretações dos resultados.

Desenvolvimento

A primeira fase do projeto começou em jeito de estado da arte, para nos situarmos. Fizemos uma revisão sistemática da literatura, utilizámos um protocolo em termos de método que é internacionalmente reconhecido como um dos principais protocolos para fazer estas revisões da literatura: o PRISMA-P (Moher et al., 2010; Shamseer et al., 2015; act as a guard against arbitrary decision making during review conduct, enable readers to assess for the presence of selective reporting against completed reviews, when made publicly available, reduce duplication of efforts and potentially

2 Eixo estratégico 1 - Liderança, motivação e comunicação

Objetivo estratégico 1.2 - Incentivar lideranças fortes, alinhadas e esclarecidas, nomeadamente através do incremento da formação inicial e contínua na área da liderança e da gestão de equipas, para todos os níveis hierárquicos.

Objetivo estratégico 1.4 - Aumentar o nível de comando e enquadramento hierárquico tático no terreno.

3 American Psychological Association (APA)

4 Society for Military Psychology (Division 19) (apa.org)

5 Police and Public Safety (apadivisions.org)

prompt collaboration. Evidence documenting the existence of selective reporting and excessive duplication of reviews on the same or similar topics is accumulating and many calls have been made in support of the documentation and public availability of review protocols. Several efforts have emerged in recent years to rectify these problems, including development of an international register for prospective reviews (PROSPERO Moher et al., 2015). Este protocolo tem 4 passos principais: Identificação, Triagem, Elegibilidade e (identificação dos) Incluídos.

De forma resumida, fomos buscar este modelo porque assume-se hoje em dia que, além da literatura de carácter científico e revista por pares de forma anónima, também temos ao lado já 2 grandes tipos de literatura que são cada vez mais relevantes: a literatura desenvolvida por grandes instituições de consultoria – que já têm pessoas com conhecimentos, métodos e metodologias científicas e que desenvolvem grandes estudos nacionais, internacionais e temáticos, no caso, na área da liderança policial; e a literatura que se chama, normalmente, de literatura cinzenta. Estamos a falar do que é recolhido em blogues, em redes sociais e em outros sites temáticos, mas também de algumas instituições de carácter policial de índole internacional.

O nosso estudo, nesta primeira fase, foi feito considerando um conjunto específico de países. Foi uma decisão metodológica. Para não nos perdemos, para termos um foco com algum denominador comum, e tendo em conta o enquadramento territorial e também legal, considerámos os Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e todos os países da Europa. Considerámos igualmente um período temporal contemporâneo – de janeiro de 2013 a setembro de 2021.

Não quisemos ir mais atrás porque, atualmente, as dinâmicas sociais não nos situam em modelos de atuação policial - eu diria - desde o século XXI para trás, uma vez que se assume que os modelos estão em permanente atualização. Identificámos também um conjunto de fontes de base científica e não só – Emerald, Taylor & Francis, Wiley, Sage, Ebsco, Springer, CEPOL e Google Scholar – onde fizemos a primeira recolha. Desta primeira recolha, chegámos a 687 conteúdos no panorama nacional; depois de aplicarmos o protocolo, ficámos com 76.

Em termos internacionais, identificámos 7041 e ficámos com 114. Juntámos depois todo este manancial de literatura e começámos a fazer o processamento de dados e de acordo com as questões orientadoras definidas: Que fontes de conhecimento científico nacionais e internacionais existem sobre liderança policial? Que tipo de investigação tem sido realizada em Portugal?

Que métodos são usados? Que categorias de conhecimento sobre liderança policial emergem na literatura nacional? Como se posiciona a investigação nacional sobre liderança policial face ao panorama internacional?

Destaco o tópico que pode gerar, para já, mais desafios para nós – Polícia de Segurança Pública e ICPOL – e que se prende com os níveis de liderança. Identificámos pela literatura que existirão, normalmente, 4 níveis de liderança que podem ou não ser verificados em toda a estrutura da PSP, mas que genericamente conseguimos identificar: um nível de liderança estratégica, dois níveis de liderança operacional e um de liderança tática – todos da carreira de oficial. No que respeita à liderança tática é um trabalho que ainda não foi efetuado. Importa perceber em que momentos é que a liderança tática, em termos de categorias e carreiras, se processa, porque haverá eventualmente uma confusão de papéis, pela experiência empírica de vivência na PSP.

Nos resultados supramencionados também fomos capazes de identificar claramente a abordagem que o ISCPSI está a fazer. Sem ter sido planeado, verifica-se um ponto comum entre o ISCPSI e a Academia: o trabalho e o caminho que o Instituto está a fazer, e os muitos denominadores para a liderança policial que a Academia e a Investigação vão buscar também. Aqui vemos claramente uma grande distinção entre o que são os trabalhos da literatura, de competências técnicas *versus* as competências comportamentais, entre o saber fazer e o saber ser e estar. Este trabalho constitui para nós um marco importante, porque foi, de acordo com o que conseguimos obter, a primeira evolução de uma primeira revisão de literatura do tema que tinha sido feita em 2014.

Em 2014 não estavam incluídos os dados, por exemplo, de Portugal. Desta primeira fase surge um modelo de competências para desenvolver – é um dos instrumentos possíveis do autor, que na Europa é considerado um dos autores dos modelos de competências – Roe (2002) two main approaches to the definition of professional competence have been proposed. One focuses on the roles and functions psychologists should be able to perform (output model). Temos de aprofundar todas as categorias do modelo e depois tentar transitar para aquilo que já é feito nos oficiais, nos chefes e nos agentes em termos de formação para a liderança – por exemplo o caminho que o Instituto está a fazer. E, claro, para os investigadores há sempre um manancial de hipóteses de perguntas de partida para fazer novas revisões sistemáticas a partir de tudo o que nós já extraímos na primeira fase.

Também temos oportunidade, pela revisão sistemática da literatura, de olhar para o modelo de gestão de RH. Atualmente as organizações são

cada vez mais humanizantes e humanizadas - é o que nas grandes teorias de gestão de recursos humanos mais recentes se fala: humanizar as organizações, respeitando a individualidade, mas não perdendo o norte do denominador comum do propósito da instituição. E isso é a perspetiva de nós atualizarmos todo este conceito institucional do saber, ser e estar, e fazer, àquilo que a sociedade vai evoluindo. O modelo ideal é nós conseguirmos não reagir, mas sim prever e adaptarmo-nos antes da ação.

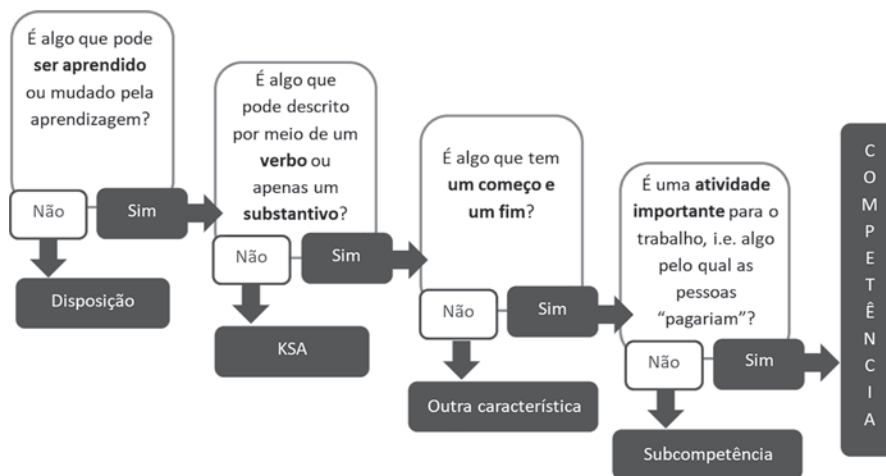
Em termos internacionais, também identificámos algumas boas práticas e estratégias emergentes, designadamente os temas que já aqui foram abordados em outras apresentações: a questão do recrutamento e seleção, a questão também da formação, do desenvolvimento e da gestão do talento. Há um tópico paralelo que não foi ainda abordado, mas hoje também é um tópico que está na ordem do dia que tem a ver com a retenção de talento. Nós sabemos e temos dados na PSP sobre a percentagem de retenção de talento. E isso também é algo que nos pode motivar a tentar consolidar o modelo evolutivo para dar resposta também a essa questão que é emergente.

A segunda fase do LEADPOL é uma fase mais dentro da instituição.

Publicámos os resultados da primeira fase – Moura et al., e desenvolvemos 2 estudos. Estes 2 estudos tiveram como pedra basilar em termos de construção de informação a técnica de focus group (G. K. and G. Dimitriadis, 2004; Rabiee, 2004; G. Dimitriadis & Kamberelis, 2011; “II. Overview Of Focus group Methodology,” 2012; Masadeh, 2012; O.Nyumba et al., 2018) e cuja execução foi realizada no Instituto, no verão de 2022.

Com os resultados da primeira fase temos um propósito também intencional de dar o 2.0 numa perspetiva provocativa – uma nova liderança policial, porque isso é o que norteia a estratégia vigente da PSP, e é o que norteia o trabalho que está a ser feito no Instituto e a nós, enquanto investigadores do IC POL.

No primeiro estudo da 2ª fase, através do *focus group*, identificámos conceitos e funções de liderança na PSP e abordámos também a questão das competências de liderança. A perspetiva foi começar a sistematizar tudo o que temos em termos de modelo de funcionamento na PSP, não só na formação inicial, mas designadamente no percurso dos oficiais. Assentámos num pressuposto teórico: o conceito de competência, que é aquele que norteia o trabalho desenvolvido, de Bartram e Roe (2005). Este conceito foi melhor detalhado mais recentemente, sendo passível de ser operacionalizado através da colocação de uma série de questões, encadeadas entre si, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Adaptado de Roe (2014)

Fizemos 4 grupos, tivemos 48 participantes, fizemos um levantamento sociodemográfico para perceber o contexto, na organização, dos participantes. O guião do *focus group* foi semiestruturado.

Seguem-se algumas das frases que foram ditas no *focus group* que podem dar origem a grandes reflexões sobre as questões de liderança numa instituição como a PSP, ressalvando-se que os resultados serão objeto de publicação oportuna.

(...) “quando pensamos num líder policial eficaz pensamos num líder que atinge os objetivos e que tem sucesso no cumprimento da missão atribuída e faz uma gestão criteriosa de recursos humanos, financeiros e materiais.”

Esta é a perspetiva da eficácia da liderança, é a individualização da pessoa que materializa a questão da liderança. Repare-se a abrangência de tudo aquilo que o “líder-comandante-dirigente-gestor” tem de controlar e, pelo menos, dominar ao nível da execução: não só recursos humanos, mas financeiros e materiais. Numa perspetiva já mais do saber ser – de competências e de características que já foram, algumas delas também faladas pelo diretor do ISCPSP – volta-se a reforçar a perspetiva de termos caminhos iniciados de forma diferente, mas estarmos a chegar a uma sobreposição, o que valoriza e robustece o trabalho que está a ser feito, designadamente na formação dos oficiais, porque depois vem esta componente de estudo validar: sim, esse é um caminho que tem forte relevância e consistência para ser executado.

Foi feita esta pergunta também no *focus group*: “que lideranças é que atualmente caracterizam a Polícia de Segurança Pública?”

Para melhor contextualizar as respostas, importa dar mais contexto: os participantes do *focus group* são as pessoas que normalmente participam nas reuniões de comandos: Superintendentes-chefes – Diretor Nacional, Diretores Nacionais-adjuntos, Inspetor Nacional, Comandantes Metropolitanos e Regionais, Comandante da Unidade Especial de Polícia, Diretores dos Estabelecimentos de Ensino Policial e Secretário-Geral dos Serviços Sociais da PSP; Diretores de Departamento, Comandantes Distritais; e alguns chefes de divisão. Fizemos a segregação em 4 grupos para haver um denominador comum, em termos funcionais e de antiguidade na Instituição.

Da análise das respostas concluímos que não há um modelo singular:

“não existem receitas de liderança, tem de se adotar um modelo contingencial e dinâmico, respondendo a cada desafio de acordo com a situação.”

Há aqui a discussão do modelo contingencial e dinâmico; há aquilo que também faz sentido, de acordo com os resultados: o modelo transformacional - mas que, de acordo com o exercício da autoridade, por vezes tende a que nós esqueçamos os “4 i” deste modelo e que seja sistematicamente o “cumprir a lei e repor a normalidade democrática, a segurança, a tranquilidade e a ordem pública”. E isso é o exercício pleno, legal, dentro dos limites da lei, da autoridade.

Tivemos também uma perspetiva de perceber quais são os desafios para os próximos anos. A perspetiva de colaborar e contribuir para que o Instituto e a PSP possam evoluir no seu modelo de liderança e, portanto, há um conjunto alargado de temas que carecem de uma futura investigação e consolidação, porque são temas muito prementes tendo em conta o propósito e a missão da PSP:

- Novas tecnologias
- Mudanças geracionais, demográficas, sociais, económicas
- Ética e deontologia
- Recrutamento e motivação
- Capacidade de adaptação
- Recursos humanos e materiais

A questão das mudanças geracionais também foi claramente evidenciada no *focus group*. Há o reconhecimento que temos que evoluir. Não há um conflito geracional. Há uma evolução na perspetiva de um conjunto de valores que

são professados: antes da entrada para a PSP, durante a formação inicial e ao longo de toda a carreira. Claro que aqui há uma mudança, nós temos cada vez mais características que se começam a notar e não estão ainda estudadas, na perspetiva das expectativas das gerações mais novas:

“as pessoas preocupam-se mais com o seu bem-estar e motivação ao realizar o trabalho policial e consideram menos o facto de ser um emprego seguro e para a vida.”

Ainda nesta segunda fase, fizemos uma análise comparativa: fomos buscar os resultados do *focus group*, olhámos para a revisão sistemática da literatura e olhamos para o que estava a ser feito no Instituto através da formação em liderança (anexo 1).

De forma muito resumida, nós temos menos abordagem na literatura na primeira fase. Abordam-se poucas competências para o desempenho da função de liderança policial. No *focus group* apontaram-se algumas das que estavam na fase um, mas já se apontaram mais algumas - para mim, é a interpretação que deriva da experiência de vida das pessoas que participaram no *focus group*. E olhámos também para aquilo que está definido em termos do trabalho do Instituto. E aqui, sim, o modelo é muito mais abrangente, muito mais completo. É um modelo que está consolidado e que é um modelo que vai estar muito provavelmente a ser cada vez mais aperfeiçoado à conta do que formos evoluindo.

Em termos de conclusões e discussão do que nós conseguimos alcançar: há uma grande disparidade conceptual e de perspetivas vivenciadas de liderança. Algumas delas vão ao encontro em termos de competências do estudo de 2014 e das convicções que nós recolhemos das pessoas que participaram no *focus group*. Há também algumas questões muito importantes que não estão exploradas na Academia, mas que o ICPOL já está a abordar: algumas competências e características para o modelo poder ditar que os oficiais que concluem o Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) também têm algumas competências focadas nos resultados, nas pessoas e na capacidade de delegação (entre outras).

Faz sentido também considerar que estamos, agora sim, no ponto de partida para a questão das competências e funções da liderança policial na PSP. O que na Academia se chama de perfis de competências: podem ser funcionais, podem ser muito mais do que apenas funcionais e, abrangendo o modelo do ser, saber e fazer, estaremos na altura ideal para começar a trabalhar este ponto.

Também temos aqui novas questões: o papel da hierarquia, exatamente na perspectiva do desenvolvimento das competências não só do próprio, mas também dos liderados – é a perspectiva, por exemplo, das mentorias, o que pode ser algo difuso, porque uma relação hierárquica pode tender a ter um “processo esquizofrénico” entre o superior hierárquico e o mentor ou *coach* ou até o próprio formador da área da liderança e o outro.

Importa ainda destacar outra perspectiva do *focus group*: de que se devem avaliar as competências de forma regular. E a maioria das pessoas concorda que a avaliação de competências não devia ser o único fator de avaliação – o regulamento da avaliação dos polícias (SIAD) tem entre aspas o conceito de competência. De acordo com o modelo que seguimos e já referido, algumas das competências do SIAD não são efetivamente competências. São características ou provavelmente funções – isso será outro estudo. Mas identificámos uma predisposição que se sente nos elementos do *Focus group* para se tornar mais eficiente e eficaz a perspectiva das competências e da avaliação do exercício das mesmas.

Abordámos também uma pergunta exploratória sobre o Coaching e o Mentoring. De forma muito sintética, a perspectiva de todos os participantes é que sim, o Coaching e o Mentoring devem fazer parte da formação em liderança. No entanto aqui questões muito pragmáticas a considerar porque podem comprometer os princípios que regem o cumprimento da lei, designadamente no exercício da autoridade; e também a questão da hierarquia versus a disciplina policial quando moderadas pelas técnicas de coaching ou de mentoring.

O segundo estudo que fizemos compreendeu a análise documental da unidade curricular “comando e liderança” do CFOP. Fizemos também algumas perguntas no *focus group*.

Desde o início do Instituto, a informação que conseguimos consultar (identificámos o problema de existência e acesso aos repositórios) permite chegar a algumas conclusões.

A primeira conclusão é que não existia uma dinâmica de consolidação dos conteúdos da UC – estes dependiam da pessoa que ministrava a unidade curricular. Atualmente, a UC é ministrada no 3º ano do CFOP e tem 30 horas teóricas. Se repararmos numa análise comparada cronológica com os temas ou as competências ou as funções de liderança, claramente há alguns denominadores comuns, mas percebemos que a Tabela seguinte não demonstra uma perspetiva muito consolidada.

Tabela 1 – Competências de Liderança versus Conteúdos Programáticos

	1999/2000 a 2002/2003	2003/2004 a 2004/2005	2005/2006 a 2014/2015	2015/2016 a 2016/2017	2017/2018 a 2021/2022
Autoritativo	X	X	X	X	X
Comunicativo	X	X	X	X	X
Confiável	X	X	X	X	X
Cooperante		X	X	X	X
Tomada de decisão	X	X	X	X	X
Ético	X	X	X	X	X
Inovador				X	X
Inspirador	X	X	X	X	X
Inteligência Emocional	X	X	X	X	X
Investigativo / competências de análise e intervenção		X	X	X	X
Legítimo	X	X	X	X	X
Pensamento Estratégico			X	X	X
Resiliente	X	X	X	X	X
Empático / solidário	X	X	X	X	X

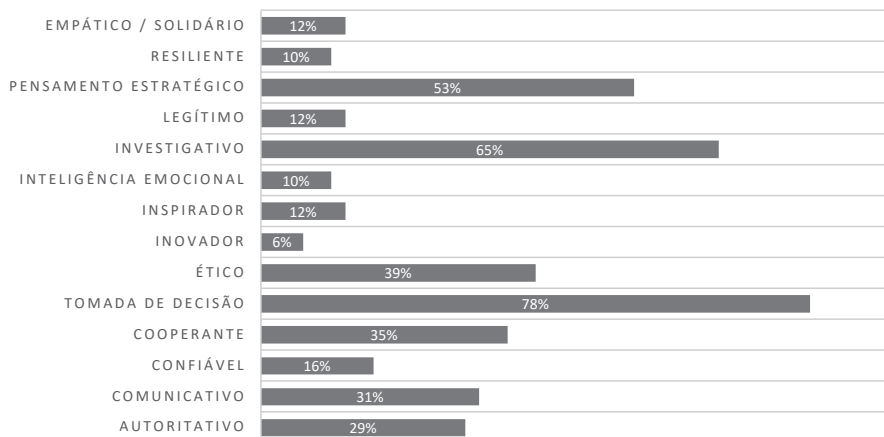
Acresce referir que, uma vez que não temos informação de como é que os temas são abordados, o que materialmente é efetivado no ensino é de grande dificuldade de recolha e sistematização para chegarmos a alguns resultados.

Nesta análise documental identificámos algumas referências mais clássicas, que também continuam a ser importantes – Adair (1988) é recorrentemente citado até 2016/2017; as obras de Jesuíno (1987, 1994, 1996) também se destacam. Recentemente, e desde o ano letivo 2020/2021, verificam-se sete obras, destacando-se Dias e Poiares (2021). A partir deste tempo mais recente, claramente é a evolução que está plasmada no Instituto.

Fizemos também este exercício não só para a unidade curricular aqui do curso de formação de oficiais de polícia, mas fizemos também este exercício em relação a todos os outros cursos: de progressão de carreira ou de acesso às carreiras (ainda no prelo).

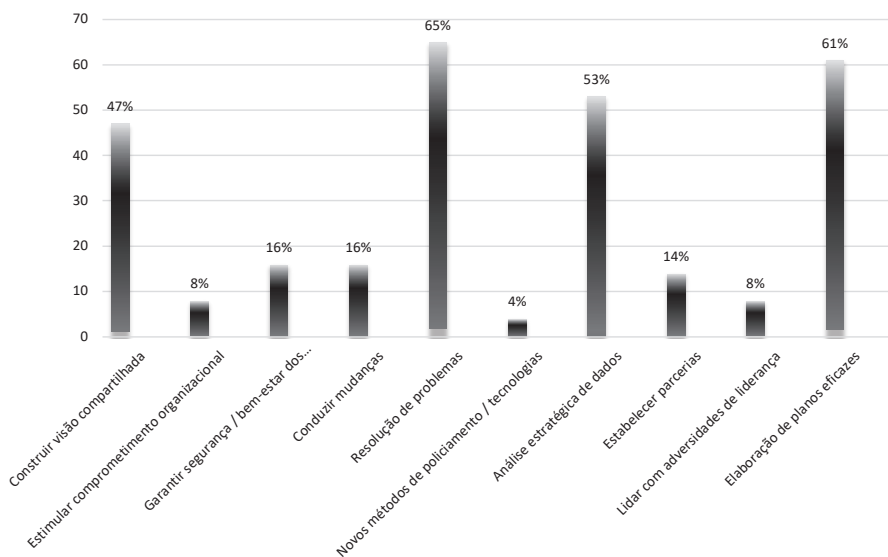
Vai ser um resultado interessante analisar para perceber que competências e que ações é que são trabalhadas. O resultado em relação ao CFOP já aparece de forma muito simples, portanto, uma estatística descritiva.

Gráfico 1 – Prevalência das competências ensinadas no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP; de 0 a 100%)



Carece agora de análise de conteúdo. Mas reparem que a tomada de decisão, a perspetiva investigativa e pensamento estratégico no CFOP é algo que já vem de alguns anos a esta parte, assim como a perspetiva de resolução de problemas e elaboração de planos eficazes e a visão compartilhada, ou seja, o espírito de carácter institucional que a profissão ainda tem.

Gráfico 2 – Prevalência das ações ensinadas no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP; de 0 a 100%)



No curso de formação de Chefes, levanta-se a questão do autoritativo e da tomada de decisão, que me parece também uma evolução na perspectiva de carreira para ser chefe. Nas ações, continuamos com a resolução de problemas, os planos e também a Visão compartilhada, ou seja, estas 3 serão características da instituição e não da categoria ou carreira em si.

Gráfico 3 – Prevalência das competências ensinadas no Curso de Formação Chefes (CFC; de 0 a 100%)

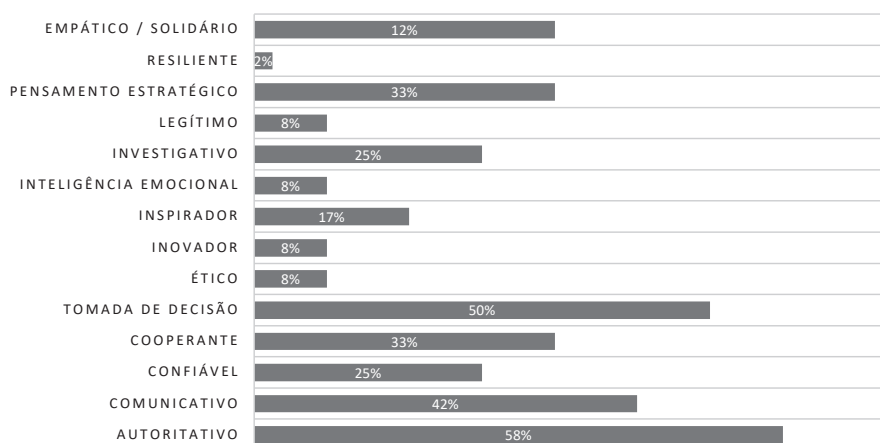
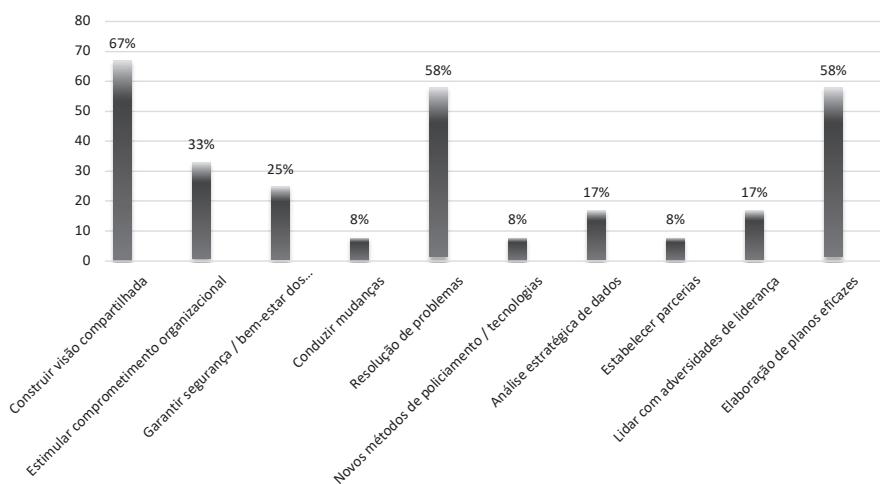


Gráfico 3 – Prevalência das ações ensinadas no Curso de Formação Chefes (CFC; de 0 a 100%)



Em termos de resultados finais: a questão de toda a perspetiva das competências como sendo um tema que é incluído progressivamente no curso de formação de oficiais de polícia. O CFOP está vocacionado para a formação por competências, mas está em permanente evolução pelo modelo que está vigente para um conjunto de *outcomes* para os oficiais, quando saem, terem um conjunto de competências que são as julgadas adequadas. Falta o perfil de competências à entrada, para se abordar o tema do recrutamento e seleção. Falta o perfil de competências à saída, para nós sabermos claramente quais é que são as competências que caracterizam a função do Subcomissário, sejam as competências que nós designamos transversais da organização, sejam as competências que nós podemos designar, por exemplo, funcionais – o saber fazer.

Achamos que o presente é o momento que pode ser considerado ideal para começarmos a falar da construção do perfil do oficial de polícia à saída do curso.

Para futuro: a perspetiva de nós termos uma instituição ágil e ancorada em competências, portanto, a Competency Based Police, se a perspetiva for assumir um modelo de liderança distinto dos outros – não é melhor nem pior, mas é o modelo de liderança policial, o que nos ajuda a consolidar os conceitos basilares da instituição que a caracterizam e que a tornam instituição e não organização.

Conclusão

Após a execução das duas primeiras fases do projeto LEADPOL já existem um conjunto de resultados que permitem identificar um conjunto de oportunidades na PSP, nomeadamente ao nível da formação em liderança e com potencial de aplicação em mais formações. Na Europa há um grande movimento, financiado, para o *upskilling* ou o *reskilling* de todas as pessoas, de todos os setores das sociedades europeias – do setor Público e do Privado⁶⁷. Podem concorrer a estas fontes de financiamento quase todas as entidades públicas e privadas. E a perspetiva aqui é claramente o conceito de oportunidade. Até temos mecanismos europeus que nos criam oportunidades para nós continuarmos este tipo de trabalho evolutivo.

6 https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en

7 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1530&langId=en>

Para reflexão, seguem-se alguns pontos chave.

Nós não podemos falar em liderança se não falarmos de competências de liderança. Tendo em conta as competências de liderança que pretendemos, importa abordar o tema do recrutamento e seleção: saber como recrutar e quem recrutar. Importa manter o que está a ser feito e continuado – no Instituto e na Escola Prática de Polícia – sobre a questão da formação inicial. Importa abordar a formação na área da liderança ao longo da carreira, e ao longo de desempenho de funções distintas, porque liderar uma equipa de intervenção rápida é “uma coisa”, liderar / comandar uma esquadra “é outra”. Pode haver um conjunto de competências comuns, mas muito provavelmente há um conjunto de competências que podem ser distintas e isso pode ditar cursos de especialização em liderança policial assentes em competências. Não estamos a afirmar que os cursos não existem. Faltará sistematizar a formação em liderança de acordo com modelo de organizações geridas por competências.

A perspetiva de ligarmos a liderança policial aos Sistema de Gestão da Qualidade na PSP (SGQ/PSP), à melhoria contínua e à estratégia de qualidade na PSP, uma vez que o primeiro critério do modelo de qualidade e melhoria contínua (modelo CAF) é o critério da liderança – é mais um trabalho que ainda não está feito.

E a perspetiva de assumimos que a PSP está a trabalhar na liderança policial e que esse é o modelo de liderança que é necessário para o desempenho da função de comando PSP. No final, a perspetiva da avaliação de desempenho das competências faz o modelo completo de: recrutamento e seleção, formação inicial, formação de especialidade, formação de progressão, desempenho de competências/funções, avaliação de desempenho.

Se se assumir que uma instituição pode ser um conjunto de pessoas, organizadas, formadas, movidas através do conceito de competência – de saber saber, saber fazer, saber ser e estar – um dia perceberemos claramente que a avaliação é de competências exercidas e não apenas e só daquilo que são as estatísticas descritivas dos resultados.

Referências

Bartram, D., & Roe, R. A. (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>

Dimitriadis, G., & Kamberelis, G. (2011). *Focus groups*. Contingent Articulations of Pedagogy, Politics, and inquiry. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4(March), 545–561.

https://www.researchgate.net/publication/315477389_Focus_Groups_Contingent_Articulations_of_Pedagogy_Politics_and_Inquiry

II. Overview Of *Focus group* Methodology. (2012). In *Monographs of the Society for Research in Child Development* (Vol. 77, Issue 3, pp. 26–33). <https://doi.org/10.1111/j.1540-5834.2012.00678.x>

Masadeh, M. A. (2012). *Focus group* : Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, 2(10), 62–68.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341.

<https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1–9.

Morgan, D. L. (1996). *Focus groups*. *Annual Review of Sociology*, 22(January 1996), 129–152.

Moura, R. C. de, Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2022). Police Leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing (Oxford)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/policing/paac068>

O.Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of *focus group* discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655–660. <https://doi.org/10.1079/PNS2004399>

Roe, R. A. (2002). What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192–202. <https://doi.org/10.1027//1016-9040.7.3.192>

Roe, R. A. (2014). Using Competences in Employee Development. In John Wiley & Sons Ltd (Ed.), *The Wiley Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 303–335).

Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., Altman, D. G., Booth, A., Chan, A. W., Chang, S., Clifford, T., Dickersin, K., Egger, M., Gøtzsche, P. C., Grimshaw, J. M., Groves, T., Helfand, M., ... Whitlock, E. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ (Online)*, 349(January), 1–25. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>

Anexo 1

LEADPOL – Fase 1	Focus group	Modelo de Liderança do Exército dos EUA	Características (tipo) segundo Bartram e Roe (2005)
Autoritativo		Lidera os outros	Atributo
Comunicativo	Comunicação	Comunica	Competência
		Dá feedback	SubCompetência
Confiável		Constrói confiança	Competência
Cooperante			KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
Determinado (decisão)			Disposição (Extroversão)
Ético	Ético		Competência
	Integridade		Disposição (Amabilidade)
		Humildade	Disposição (Amabilidade)
Inovador	Inovação	Inovação	Competência
	Empreendedor		Competência
Inspirador		Lidera pelo exemplo	Competência
	Visão		Disposição (abertura experiência)
Emocionalmente Inteligente			Competência
Analítico e Interventivo (compet. de análise e intervenção)			Competência
		Agilidade mental	Disposição (aptidão)
Legítimo			Atributo
Estratega	Estratega		Competência
Resiliente	Resiliência / adaptação	Resiliência / Executa e adapta	Disposição (estabilidade emocional)
Empático / Solidário	Empatia / Foco nas pessoas	Empatia	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
			Desenvolvimento dos outros
			Tacto interpessoal
	Conhecimento técnico	Perícia técnica	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
	Foco nos Resultados	Atinge os resultados	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
	Compromisso		Disposição (Conscienciosidade)
	Capacidade de delegação		Competência

LEADPOL – Fase 1	Focus group	Modelo de Liderança do Exército dos EUA	Características (tipo) segundo Bartram e Roe (2005)
	Capacidade de envolvimento	Alarga a influência	Competência
	Auto-Motivação		Disposição (Estab. Emocional)
	Bom gestor	Bom gestor	N/A
	Auto-confiança		KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
	Operacional		KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
	Dinâmico		Disposição (Extroversão)
	Positivo	Criação de ambientes positivos	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
	Justo		Atributo
	Agregador		Competência
		Cultura de serviço	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
		Disciplina	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
		Auto-Preparação	KSA (Knowledge – conhecimentos, Skills – habilidades e/ou Attitudes – atitudes)
		Melhora a performance	NA
		Capacidade de julgamento	Competência
		Profissionalismo	Atributo
		Boa forma física	Outra característica
		Auto-Confiança	Disposição (Estab. Emocional)