

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



João Paulo Carvalho Miranda

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A influência da liderança no ano probatório do
agente da Polícia de Segurança Pública**

Orientador:

Superintendente-Chefe (Doutor) Luís Elias

Coorientador:

Prof. Doutora Sónia Morgado

Lisboa, 13 de maio de 2025



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



João Paulo Carvalho Miranda

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ANO
PROBATÓRIO DO AGENTE DA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação do Superintendente-Chefe (Doutor) Luís Elias e a coorientação da Prof. Doutora Sónia Morgado



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: XXXVII CFOP

Orientador: Superintendente-Chefe Doutor Luís Elias

Coorientador: Prof. Doutora Sónia Morgado

Título: A influência da liderança no ano probatório do agente da Polícia de Segurança Pública

Autor: João Paulo Carvalho Miranda

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 13 de maio de 2025



Dedicatória

.

À Lara e à Susana.

Agradecimentos

“A gratidão não é apenas a maior das virtudes, mas também a origem de todas as outras.”

Cícero

Aos meus pais, agradeço do fundo do coração pelos valores transmitidos e pelos ensinamentos que moldaram a pessoa em que me tornei.

À Susana, o meu pilar nos momentos mais difíceis, agradeço por estar sempre presente e, acima de tudo, pelo apoio constante nesta longa jornada. Este sucesso também é, sem dúvida, seu.

À minha filha Lara, a razão pela qual luto diariamente por um futuro melhor, deixo uma palavra especial:” Que um dia te orgulhes das conquistas do teu pai!”

Ao meu orientador, Superintendente-chefe Luís Elias, agradeço a partilha de conhecimentos e a orientação preciosa, essenciais para a concretização deste trabalho.

À minha coorientadora, Prof. Doutora Sónia Morgado, agradeço a disponibilidade constante, a dedicação incansável e a generosidade com que sempre me acompanhou ao longo destes cinco anos — uma profissional e pessoa de excelência.

Ao Comissário Fraga, ao Subcomissário Afonso e a todos os agentes e chefes das esquadras de Vila do Conde e Odivelas, agradeço o acolhimento caloroso com que me receberam, como se sempre tivesse pertencido à equipa. Obrigado pelos ensinamentos, pela camaradagem e pela boa disposição que nunca faltou.

Ao Subintendente Gíria, que o destino quis colocar no caminho do XXXVII, tanto no início como no final deste percurso, agradeço pela pessoa que é e pelo comandante de curso que foi.

A todos os oficiais, chefes, agentes e funcionários do ISCPSP que, de forma direta ou indireta, me fizeram sentir em casa durante este curso, deixo um sincero obrigado.

A todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico, por cada ensinamento e orientação que contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

Ao André, ao Rodrigues e à Gena, amigos de longa data, mesmo com a distância, a amizade e cumplicidade mantiveram-se intactas. Aos amigos da Concha, Costa, Santos, Lourenço, Pereira, Neto e Djata pela amizade construída ao longo destes cinco anos, momentos que guardarei para sempre.

Ao XXXVII CFOP, com quem partilhei cada etapa desta jornada, agradeço por todos os momentos vividos e pelas dificuldades superadas em conjunto. Obrigado por fazerem parte desta história!

Quero terminar tal como comecei: agradecendo, com sinceridade e emoção, a todos os que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta caminhada. A todos, o meu mais sentido obrigado!

Obrigado a todos!

Epígrafe

*"Liderar não é sobre estar no comando. É sobre cuidar das pessoas
que estão sob o seu comando."*

Simon Sinek

Resumo

Atualmente, a liderança na PSP desempenha um papel determinante na motivação e desenvolvimento profissional dos polícias. Numa fase inicial, os novos agentes dependem muito dos colegas mais antigos, aos quais a organização delega, informalmente, a responsabilidade da integração. O ano probatório de um agente da PSP é um período particularmente exigente, a nível profissional e pessoal, e o apoio prestado pelos líderes pode ser determinante para o seu bem-estar e sucesso profissional. O estudo teve como objetivo apurar as perceções dos agentes sobre o apoio prestado pela liderança intermédia, nomeadamente o comandante de esquadra e supervisor operacional, durante o seu ano probatório. A metodologia utilizada compreendeu uma investigação de natureza quantitativa, através de um questionário, recorrendo à utilização de técnicas de estatística descritiva e inferencial. Através dos resultados obtidos verifica-se que os agentes percecionaram o apoio prestado pelos líderes intermédios como negativo na dimensão de apoio “emocional e pessoal” e, evidenciaram ainda diferenças nesta dimensão de apoio entre agentes do sexo masculino e feminino. Os dados sugerem algum distanciamento e falta de preocupação do bem-estar por parte da liderança intermédia, o que poderá comprometer a motivação dos agentes. Num panorama de escassez de efetivos, é essencial estimular o bem-estar dos novos agentes, por forma a reforçar o comprometimento organizacional. Este estudo contribui para compreender o nível atual de apoio dos líderes intermédios e dos pares no período probatório de um agente da PSP, o qual evidencia algumas fragilidades que requerem especial atenção.

Palavras-chave: PSP, liderança, agente, ano probatório, apoio.

Abstract

Currently, leadership in the PSP plays a decisive role in the motivation and professional development of police officers. At an early stage, new officers rely heavily on their older colleagues, to whom the organization informally delegates responsibility for integration. The probationary year of a PSP officer is a particularly demanding period, both professionally and personally, and the support provided by leaders can be decisive for their well-being and professional success. The aim of the study was to ascertain officers' perceptions of the support provided by middle management, namely the station commander and operational supervisor, during their probationary year. The methodology used comprised quantitative research, using a questionnaire and descriptive and inferential statistical techniques. The results indicate that officers perceived the support provided by middle management as negative in the 'emotional and personal' dimension of support and also showed differences in this dimension of support between male and female officers. The data suggests a certain detachment and lack of concern for well-being on the part of middle management, which could compromise officer motivation. In the context of staff shortages, it is essential to encourage the well-being of new officers in order to strengthen organizational commitment. This study contributes to understanding the current level of support from middle leaders and peers during the probationary period of a PSP officer, which reveals some weaknesses that require special attention.

Keywords: PSP, leadership, agent, probationary year, support.

Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
CFA	Curso de Formação de Agentes
CFC	Curso de Formação de Chefes
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
DN	Direção Nacional
EPP	Escola Prática de Polícia
FS	Forças de Segurança
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
NEP	Norma de Execução Permanente
PSP	Polícia de Segurança Pública
SSPSP	Serviços Sociais

Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimentos	II
Epígrafe.....	IV
Resumo	V
<i>Abstract</i>	VI
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos	VII
Índice de tabelas	X
Índice de figuras	XI
Índice de equações.....	XII
Introdução	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Liderança.....	3
1.1. Conceito de liderança	3
1.2. Evolução Conceptual das Teorias da Liderança.....	4
1.3. Novo paradigma da liderança.....	5
1.4. Liderança, Influência e Poder	13
1.5. Diferença entre liderança e gestão nas organizações policiais	16
1.6. Liderança na PSP	17
1.7. O líder intermédio.....	19
2. Período probatório.....	22
2.1. Integração e acolhimento.....	22
2.2. Período inicial do agente na esquadra	24
2.3. O apoio dos pares à integração do agente	26
2.4. Apoio, empatia e desenvolvimento: A importância do líder	27
2.5. A importância do <i>feedback</i>	29
3. Formulação do problema de investigação	32
CAPÍTULO II - MÉTODO	36

1. Modelo Conceptual.....	37
2. Instrumento de Recolha de Dados.....	38
3. Caracterização dos Participantes e do corpus	40
4. Instrumento de Análise de dados	42
5. Procedimentos	44
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	46
1. Análise Estatística Descritiva.....	46
2. Análise Estatística Inferencial.....	53
Conclusão	64
Referências	69
Anexos	84
Apêndices	91

Índice de tabelas

Tabela 1 Apoio do Comandante de esquadra ao agente durante o ano probatório ..	49
Tabela 2 Apoio do Supervisor operacional ao agente durante o ano probatório.....	50
Tabela 3 Apoio dos pares à integração na esquadra	51
Tabela 4 Estatísticas descritivas	51
Tabela 5 Consistência interna do questionário	52
Tabela 6 Coeficiente de correlação de Pearson	53
Tabela 7 Média e desvio padrão dos líderes intermédios	54
Tabela 8 Comparação comandante de esquadra vs supervisor.....	57
Tabela 9 Comparação por CFA	59
Tabela 10 Comparação por origem.....	60
Tabela 11 Comparação por faixa etária	61
Tabela 12 Comparação por sexo.....	62
Tabela 13 Teste T de Student	109

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama das bases do poder.....	15
Figura 2 Prevalência das ações ensinadas no CFC e CFOP.....	17
Figura 3 Competências de um líder.....	29
Figura 4 Esquema do procedimento de elaboração do inquérito.....	45
Figura 5 Respostas por CFA.....	46
Figura 6 Respostas por distrito de origem.....	47
Figura 7 Respostas por faixa etária.....	48
Figura 8 Comparação Comandante versus Supervisor.....	58

Índice de equações

Equação 1.....	41
----------------	----

Introdução

A liderança tem um papel de destaque e de reconhecimento dentro das organizações, sendo um elemento importante para o sucesso e para a continuidade de qualquer instituição. Consiste no processo de influenciar outras pessoas para que compreendam e concordem com o que precisa ser feito, bem como no processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns (Yukl, 2013).

Na Polícia de Segurança Pública (PSP), a liderança adquire ainda mais importância se considerarmos a natureza complexa do serviço policial, que envolve a manutenção da ordem pública, a proteção dos cidadãos e a gestão em situações críticas (Morgado & Ferraz 2016).

Torna-se visível que a liderança, pela sua capacidade de influenciar comportamentos, assume um papel relevante na adaptação e desenvolvimento dos novos agentes, especialmente durante o seu período probatório. Este período, para a maioria dos profissionais da PSP, representa uma etapa crucial que marca a transição da formação para a prática no serviço operacional. No período probatório os agentes enfrentam desafios significativos que vão desde a adaptação à cultura da instituição à aplicação do conhecimento teórico em situações reais (Saraiva, 2018). É neste período que tomam também contacto com algumas das subculturas da Instituição.

No atual contexto de liderança da PSP, as chefias diretas e respetivo comando de esquadra que diariamente têm a responsabilidade de lidar com os agentes sobre a sua tutela enquadram-se nas lideranças intermédias. É responsabilidade dos líderes intermédios supervisionar os agentes por forma a garantir que executam as tarefas corretamente e de forma eficiente (Brandão & Jordão, 2012). São estes líderes que materializam, no terreno, as políticas e diretrizes superiores, sendo ainda o principal ponto de contacto entre os agentes e a hierarquia de topo de uma organização (Jacob, 2022).

A ação dos líderes intermédios pode, assim, proporcionar aos agentes orientação, motivação e suporte emocional, fatores essenciais para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, sobretudo numa fase inicial da carreira onde a insegurança e a necessidade de validação são mais evidentes.

Neste contexto, a liderança intermédia desempenha um papel fundamental, não só na transmissão de conhecimento e experiência, como também na criação de um clima organizacional que favorece a confiança, o empenho e o crescimento profissional (Goleman,

2017). A presença de líderes capazes de orientar, motivar e apoiar, pode ser determinante para uma integração bem-sucedida e uma adaptação mais eficaz dos agentes que acabam de concluir o CFA (Curso de Formação de Agentes).

Para além da liderança formal, é igualmente relevante destacar o contributo dos colegas, mais especificamente os pares, no processo de integração dos agentes em ano probatório. Ao ingressarem numa nova esquadra, os agentes recém-formados são rapidamente inseridos nos grupos de trabalho nos quais se tornam, de forma natural e informal, dependentes dos colegas mais experientes. Estes assumem, muitas vezes, um papel integrador essencial, facilitando a adaptação funcional e relacional dos novos elementos (Durão, 2010). Assim, a integração bem-sucedida dos novos agentes depende, em larga medida, do suporte e da orientação prestados não só pelas chefias, mas também pelos colegas diretos (Durão, 2006).

O presente estudo organiza-se em três capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde se abordam os principais conceitos de liderança, com destaque para as teorias clássicas e os modelos contemporâneos mais relevantes para o contexto policial. No segundo capítulo, é aprofundada a análise do período probatório, incluindo a transição do CFA para a prática operacional nas esquadras, a importância das competências de liderança no apoio aos agentes em fase de integração, bem como o papel dos pares e o uso do feedback no processo de socialização profissional.

Por fim, no terceiro capítulo é apresentada a vertente metodológica da investigação, com a descrição dos procedimentos adotados para a recolha e análise de dados, nomeadamente através da aplicação de questionários. O objetivo central do estudo é apurar as perceções dos agentes pertencentes ao 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA relativamente ao apoio recebido da liderança intermédia e dos colegas durante o seu ano probatório. Com base nas perceções recolhidas, pretende-se avaliar a eficácia dos mecanismos de integração e acompanhamento atualmente existentes, demonstrando, assim, a relevância do apoio prestado nesta fase determinante da carreira dos agentes. A valorização deste apoio revela-se essencial não só para o sucesso da organização, mas também no bem-estar, motivação e desenvolvimento do seu principal ativo, os profissionais que diariamente servem a segurança pública.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Liderança

1.1. Conceito de liderança

A ideia de liderança foi desenvolvida e consolidada através dos tempos, apoiada em práticas, fundamentos, múltiplas variáveis e trajetórias históricas. A sua história remonta ao início das próprias civilizações quando a necessidade de sobrevivência e a competitividade já exigiam a presença de líderes.

Para Northouse (2019) a liderança é um processo muito complexo, de difícil definição, cujo conceito tem estado sujeito a diversas alterações ao longo do tempo. Embora seja um dos fenómenos mais investigados, também é um dos menos compreendidos (Burns, 1978). É, portanto, um conceito contestado, sujeito a diversas interpretações.

Stogdill (1948) definia a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo com o objetivo de alcançar os objetivos propostos. Mais recentemente, Piotrowski (2018) reforça que liderar tem como propósito inspirar os colaboradores, incentivá-los e prestar atenção de forma individualizada, potenciando o desenvolvimento das suas capacidades.

De acordo com Kinicki e Kreitner (2006), um dos aspetos centrais da liderança é o processo de influência social, que se trata de um mecanismo pelo qual o líder inspira os seus seguidores a dedicarem-se de forma a alcançar os objetivos da organização. Como refere Northouse (2016), a liderança permite mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. Sem esse processo de influência, não há rumo nem coesão nas instituições.

A liderança é um elemento de interesse em qualquer organização, sendo geralmente definida como um processo de influência intencional, no qual o líder orienta e organiza atividades, tarefas e relações com os seus subordinados ou seguidores (Kocherbaeva et al., 2019).

Um líder é alguém que, devido ao seu cargo, tem a capacidade de orientar, coordenar e motivar os seus liderados (Modise, 2023). É uma figura que serve como referência, que inspira confiança e que é ouvida por aqueles que o rodeiam (Half, 2022).

Segundo Silva e Reis (2018) a liderança e os líderes desempenham um papel fundamental em qualquer equipa ou organização tendo como responsabilidades principais a

organização, o planeamento e a análise de tarefas, motivar os liderados e criar relações de confiança.

Como afirma Yukl (2008) não há uma definição de liderança que defina em concreto todas as características demonstradas pelos mais distintos autores (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Northouse, 2016; Yukl, 2008). A complexidade do conceito, que varia consoante diferentes teorias e perspetivas, demonstram que a liderança é um fenómeno multifacetado e em constante evolução.

1.2. Evolução Conceptual das Teorias da Liderança

No início do séc. XX, foram surgindo algumas teorias da liderança e estas foram evoluindo com diferentes abordagens que criaram mudanças no pensamento sobre o papel e as qualidades de um líder.

Inicialmente, acreditava-se que a liderança era inata a apenas alguns indivíduos, que possuíam características que os distinguiam dos demais para serem líderes eficazes e alcançarem grandes feitos (Benmira & Agboola, 2021). A teoria do grande homem era baseada em figuras históricas como Júlio César, Abraham Lincoln e Mahatma Gandhi, acreditando-se que eram líderes natos e que haviam nascido com características próprias de um líder (Benmira & Agboola, 2021). Segundo Bergamini (1994), os traços físicos como a altura, as capacidades e as características como a inteligência ou a escolaridade e aspetos relacionados com a personalidade eram os três elementos que mais se destacavam no líder.

Novos estudos sobre a liderança e as capacidades do líder foram surgindo em que começaram a evidenciar-se as potencialidades, as capacidades e as ações tomadas pelo líder (Yukl, 2008; Zaccaro et al., 2018). As características individuais deixaram de ser o único critério a ser analisado para identificar um líder, passando a estudar-se as competências do indivíduo com o grupo, no que respeita à comunicação e ao relacionamento entre estes (Bass & Bass, 2008; Mendes, 2020).

Nos anos seguintes até à atualidade, algumas investigações sobre liderança deram origem a novas abordagens e teorias, com destaque, por exemplo, para a teoria comportamental (Bento & Ribeiro, 2013). A teoria comportamental deixa de realçar as características inatas de personalidade para realçar os comportamentos essenciais à função do líder. Defendia que não era totalmente certo que os comportamentos eram adquiridos logo

à nascença, mas que estes podiam também ser aprendidos e treinados, fazendo surgir da mesma forma líderes eficazes (Singh et al., 2020). Alguns autores reconhecem que, apesar de alguns traços serem benéficos, a liderança pode ser adquirida e desenvolvida para corresponder a diferentes exigências com maior eficácia (Pedrosa et al, 2021).

Apesar dos avanços da teoria comportamental, persistia o desafio de identificar comportamentos e traços de liderança que fossem consensuais e eficazes. É neste sentido, que surge a teoria situacional, a qual resultou do estudo realizado por Hersey e Blanchard (1969), que visou analisar e descrever a relação entre a liderança, o líder e os seus seguidores, apontando que a liderança não depende apenas dos seguidores. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), na liderança situacional, o estilo de liderança ideal a ser adotado pelo líder deve ser ajustado ao nível de maturidade dos indivíduos que ele pretende influenciar. Neste contexto, Singh et al. (2020) destacam que os seguidores desempenham um papel crucial no estilo de liderança, influenciando significativamente o líder no processo de tomada de decisão. Essa influência pode refletir-se na maior ou menor participação do grupo nas decisões, bem como na atribuição de níveis variados de autonomia para a resolução de problemas.

Segundo Yukl (2013) para um subordinado com baixa maturidade, o líder deve adotar um comportamento fortemente orientado para a tarefa, envolvendo a definição de papéis, a clarificação de normas e procedimentos, a orientação das atividades e o acompanhamento do progresso. Ainda segundo o mesmo autor, o líder pode reduzir os comportamentos focados na tarefa e intensificar os comportamentos voltados para o relacionamento, à medida que a maturidade do subordinado evolui para um nível moderado.

A liderança situacional apresenta vantagens como, a flexibilidade do líder, estimular o desenvolvimento dos liderados e melhorar a produtividade. Mas por outro lado, exige do líder uma certa capacidade analítica e em equipas de maior dimensão ou muito diversificadas pode ser difícil a sua implementação.

1.3. Novo paradigma da liderança

A complexidade e os desafios que enfrentamos atualmente, requerem diferentes estilos de liderança, capazes de se adaptarem às mudanças rápidas e que não se limitem a criar uma separação vincada entre líderes e seguidores (Ferreira, 2021).

De acordo com Cunha et al (2007) existe uma clara distinção entre o paradigma moderno e o paradigma pós-moderno:

enquanto o paradigma moderno concebe as organizações como estruturas rígidas e centralizadas, lideradas de forma autocrática através de procedimentos formais, o paradigma pós-moderno entende-as como estruturas leves e descentralizadas de cultura igualitária, com liderança democrática e distribuída. (p.48)

Os novos tipos de liderança destacam-se por apresentarem uma abordagem mais humanizada e adaptável, tendo em conta as exigências de um mundo em constante mudança. Segundo Goleman (2000) e Northouse (2019), as lideranças atuais valorizam a inteligência emocional, a empatia e a capacidade de inspirar pessoas e equipas em contextos complexos e com um elevado grau de exigência.

Para compreender a nova realidade das organizações, tornou-se fundamental explorar diferentes tipos de liderança, destacando o papel do líder, do seguidor e do contexto (Benmira & Agboola, 2021).

Embora este novo paradigma apresente uma mudança para um modelo mais horizontal e centrado nas pessoas, certos princípios podem ser aplicados pelos seus líderes, mesmo numa instituição fortemente hierarquizada como a PSP.

Importa realçar que o nosso estudo não se centra apenas num único estilo de liderança, uma vez que, os líderes mais eficazes não se limitam a um único estilo (Goleman, 2017). Como afirma Pinheiro (2023), a capacidade de adotar diferentes estilos de liderança são essenciais para orientar e guiar os liderados no cumprimento dos objetivos organizacionais, promovendo, o bem-estar e a harmonia dentro da organização.

1.3.1 Liderança Servidora

Em 1970, Greenleaf ficou conhecido como o criador da expressão “liderança servidora” uma vez que teve o mérito de desfazer o estigma cultural que contrapõe liderança e serviço (Gonçalves, 2019).

A liderança servidora é um estilo de liderança que coloca as necessidades dos outros em primeiro lugar, priorizando o crescimento, o bem-estar e o desenvolvimento da equipa.

Segundo Greenleaf (1977) o líder deve servir primeiro e liderar depois, invertendo a hierarquia tradicional de poder.

A liderança servidora enfatiza a ética e a responsabilidade social. Líderes servidores preocupam-se não apenas com os resultados, mas também com o impacto das suas ações na comunidade e no ambiente (Sendjaya & Sarros, 2002). Um líder servidor distingue-se pela capacidade de ouvir ativamente os seus liderados, compreender as suas necessidades e apoiá-los no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Spears, 2010).

Este estilo de liderança promove um ambiente de confiança e colaboração, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da organização. Segundo Liden et al. (2008), a liderança servidora está associada a uma maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho da equipa.

Os líderes servidores são tão determinados e motivados como qualquer outro tipo de líder. Distinguem-se, apenas, pelo seu foco e pelas motivações que orientam a sua forma de liderar e de tomar decisões (Lemos, 2022). Na verdade, o que diferencia a liderança servidora de outros estilos de liderança é o destaque que é dado ao seguidor (Gandolfi & Stone, 2018).

Por outro lado, segundo Scholl (2016), o desenvolvimento da liderança servidora requer muita motivação, *feedback* positivo e negativo, e uma constante prática diária. Para o autor, esta manifesta-se através de comportamentos e iniciativas do líder em prol dos seus liderados.

1.3.2 Liderança transformacional e transacional

Burns (1978) descreve a liderança transformacional como a capacidade do líder em exercer influência sobre os demais e modificar o seu comportamento de acordo com o contexto, fomentando uma motivação recíproca que eleva simultaneamente os níveis de motivação e de valores morais dos intervenientes.

A Teoria Transformacional foi-se adaptando às alterações societárias, criando uma ideologia mais aproximada das sociedades atuais, promovendo alterações significativas no contexto organizacional (Khan et al., 2018; Mendes, 2020; Northouse, 2016). A liderança transformacional concentra-se na adaptação aos atuais contextos internos e externos, sendo por isso considerado um modelo de liderança eficaz (Alessa, 2021) e, nos cenários alternativos, o mais indicado (Woods, 2019).

Subscrevendo Cavalcante e Chaves (2013) que afirmam que o líder transformacional desperta:

a criatividade, a intelectualidade, inspira e motiva, tem carisma e faz considerações individuais aos liderados. Esse tipo de liderança provoca fortes e intensas emoções, pois os seguidores percebem no gestor alguém com quem podem ser francos, alguém que os compreende, que os individualiza quando o considera como pessoa e não como um número na organização (p. 6).

Os liderados valorizam líderes que estejam próximos em momentos importantes e que sejam transparentes tanto em situações positivas como negativas. Para Almada e Policarpo (2016), um líder que aprecie e apoie a transparência, favorece o bom ambiente entre líder e liderados, facilitando a comunicação aberta e eficaz no seio de uma organização.

A comunicação é um atributo essencial do perfil do líder transformacional (Lata et al., 2017), destacando-se o uso do *feedback* como ferramenta associada à melhoria do desempenho organizacional (Audenaert et al., 2021).

O estudo realizado por Mendes (2023) com 797 polícias da PSP de todas as categorias hierárquicas analisou o impacto da liderança transformacional no desempenho e no bem-estar psicológico dos polícias. Concluiu-se que investir na formação de líderes transformacionais pode ser uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho e promover o bem-estar dos polícias.

A teoria da liderança transacional acabou por fazer oposição à teoria transformacional em que são introduzidas novas conceções e ideias ao conceito de liderança (Kotterman, 2006; Mendes, 2020; Northouse, 2016; Zhu et al., 2012).

Para Bass (1985), embora diferentes, as duas teorias complementam-se, podendo ser eficazes em momentos distintos quando usadas em conjunto. Segundo Silva et al. (2013), a liderança transacional baseia-se em relações contratuais de forma explícita ou implícita, recompensando aqueles que cumprem as tarefas e punindo os que não atingem os objetivos ou apresentam comportamentos inadequados (Vizeu, 2011). Esta relação de troca mantém-se enquanto a recompensa for atrativa para o seguidor e enquanto ambos, líder e seguidor, entenderem a troca como uma forma de alcançar os objetivos (Bass, 1990).

Na PSP, a liderança transacional integra o sistema tradicional de recompensas, que são atribuídas aos seguidores em troca da sua obediência (Cunha et al., 2020). No modelo hierárquico da PSP, as recompensas estão diretamente ligadas à progressão vertical na carreira, já que os procedimentos concursais adotam a avaliação curricular como base (Lopes, 2024).

Em termos gerais, a liderança transformacional atua sobre os seguidores com o objetivo de inspirar, de influenciar e de estimular a mudança e, em períodos de mudança será mais eficaz. Ao passo que a liderança transacional tem por objetivo a obediência em troca da atribuição de recompensas, sendo mais eficiente em momentos com uma evolução gradual e com ambientes estáveis.

1.3.3 Liderança *laissez-faire*

A liderança *laissez-faire* é considerada uma das formas mais predominantes de liderança negativa nas organizações modernas (Aasland et al., 2010). Apesar da sua relevância, este estilo de liderança não tem recebido a atenção devida na maioria das investigações (Robert & Vandenberghe, 2020), o que não deixa de ser surpreendente, uma vez que "as formas negativas de liderança podem ser mais influentes do que as positivas" (Robert & Vandenberghe, 2020, p. 1).

A liderança *laissez-faire* é caracterizada por uma intervenção mínima e pela cedência de uma ampla autonomia aos membros da equipa, que pode levar a resultados desfavoráveis em contextos organizacionais (Ahsan & Khalid, 2023). Esta forma passiva de liderança pode ter efeitos negativos tanto nos colaboradores como nas organizações (Hinkin & Schriesheim, 2008; Skogstad et al., 2007), sendo que o seu impacto depende das características individuais de cada pessoa (Robert & Vandenberghe, 2020).

Para Yang (2015), este tipo de liderança pode ser entendido como uma forma estratégica de atribuir autonomia e de valorizar a competência num determinado momento. O facto de o líder decidir não intervir é visto de forma positiva em algumas circunstâncias (Simpson et al., 2002). No entanto, na visão dos colaboradores, cria a perceção de que um líder foge às suas responsabilidades adjacentes à função de liderança, desconsiderando os problemas relacionados com o trabalho e negligenciando as necessidades dos funcionários (Aasland, et al., 2014; Robert & Vandenberghe, 2020).

Os líderes *laissez-faire* tendem a evitar tomar decisões, delegam grande parte das suas responsabilidades, adiam intervenções e optam por não exercer plenamente a autoridade inerente às suas funções (Bass & Bass, 2008). Uma vez que não contactam frequentemente com os seus subordinados, acabam por ignorar as suas necessidades, os problemas relacionados com o trabalho (Yukl, 2013), nem transmitem *feedback* (Hinkin & Schriesheim, 2008), para corrigir determinado comportamento.

Assim, podemos sugerir que, no contexto policial, em que se exige uma presença forte e constante por parte do líder, este tipo de liderança tende a ter mais efeitos negativos do que positivos, sobretudo entre os agentes mais inexperientes, que são, de certa forma, o foco da nossa investigação

1.3.4 Liderança carismática

A palavra carisma não é recente e remonta aos antigos gregos que atribuíam o sentido à palavra de “favor” ou “dádiva divina” (Reh, 2017). Weber (1925), foi o primeiro autor a argumentar que a liderança pode ter como fonte o carisma. Posteriormente, Weber (1947), descreveu o conceito de carisma como uma qualidade singular de uma personalidade que faz com que a pessoa seja vista como extraordinária.

A liderança carismática nas organizações no séc. XXI é um tema oportuno e relevante, tendo sido reformulado nos últimos anos por diversos cientistas sociais (Yukl, 2013). À semelhança da liderança transformacional, é outro tipo de abordagem que descreve como os líderes inspiram e transformam os seus seguidores através de emoções e que se destacam nos elementos carismáticos e afetivos da liderança (Ferreira, 2021).

Para Mendes (2019), apesar de um líder ter a necessidade de saber discursar bem e ser empático na comunicação, é fundamental ter carisma, uma vez que “é um elemento importante utilizado na construção da imagem do líder” (Jacquart & Antonakis, 2015, pp. 1052). As pessoas podem obter informações umas sobre as outras a partir de observações muito rápidas da aparência e do comportamento em relação a certos traços e características (Rule et al., 2013). No entanto, quando o desempenho é diretamente observável, os atributos físicos tornam-se menos relevantes (Elgar, 2016). A atratividade num líder só é relevante quando não existe proximidade entre líder e seguidores, ou quando a informação sobre o líder é escassa (Jacquart & Antonakis, 2015).

As atribuições de carisma podem ser influenciadas pelas emoções que os líderes causam nos seus seguidores (Sy et al., 2018). Embora o líder possa ter os seus problemas pessoais e/ou profissionais, deve tentar não transmitir as suas emoções para as pessoas que lidera. Pois, como afirma Van Knippenberg e Van Kleef (2016), as emoções dos seguidores são muitas vezes influenciadas pelos seus líderes através do seu estado emocional ou pelas suas ações.

No entanto, associado ao carisma, nem tudo é positivo. É possível identificar aspetos negativos na liderança carismática, como o surgimento de líderes populistas e autoritários (Weber, 2014). É inegável que um líder orientado para o sucesso deve possuir carisma e qualidades notáveis, sobretudo no que diz respeito à comunicação com aqueles que procura liderar (Mendes, 2020). O líder excecional é aquele que luta por uma ideia coletiva e procura o sucesso do grupo que deseja liderar, com o foco no bem comum, muito para além da sua própria ambição e da sua carreira individual (Mendes, 2019).

1.3.5 *Coaching e Mentoring*

De acordo com Marson (2019), o termo “*coaching*” surgiu no século XIX na Universidade de Oxford, onde era utilizado para designar o tutor que orientava os alunos durante os exames. Para o mesmo autor, trata-se de um estilo de liderança que pode ser aplicado em contextos onde a aprendizagem autodirigida contribua para acelerar o crescimento e o desenvolvimento individuais.

Apesar de, por vezes, ser confundido com a figura do *coach*, que em português significa "treinador", o *coach* não assume o papel de instrutor ou treinador, mas sim o de facilitador, ajudando o seu cliente a alcançar resultados positivos (Penim & Catalão, 2021).

O estilo *coaching* possui características que podem ser adotadas por um líder que pretende integrar e acompanhar um agente de forma eficaz. Segundo Goleman:

Neste estilo, os líderes ajudam os trabalhadores a identificar os pontos fortes e fracos (...) encorajam os trabalhadores a estabelecer objetivos de desenvolvimento (...) dão-lhes abundantes instruções e *feedback* (...) e dão missões exigentes aos subordinados, mesmo que isso signifique que as tarefas não vão ser concluídas a tempo. (p.57)

Apesar de ainda pouco adotado pelos líderes, sobretudo devido ao tempo que exige para ensinar e ajudar as pessoas a crescer, o *coaching* revela-se uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Trata-se de uma abordagem não diretiva, focada no desenvolvimento do indivíduo através do aprimoramento de competências específicas, com objetivos tanto pessoais como organizacionais (Marson, 2019). O seu foco principal está no desempenho profissional, oferecendo *feedback* sobre os pontos fortes e as áreas a melhorar. No entanto, este estilo só faz sentido quando as pessoas estão predispostas a aprender ou a corrigir os seus erros (Goleman, 2017).

De acordo com Melo et al. (2015), o *coaching* tem vindo a crescer em vários países, revelando-se uma ferramenta eficiente e eficaz no processo de aprendizagem, liderança e desenvolvimento humano organizacional. No contexto empresarial, este estilo tem sido adotado por várias empresas, que reconhecem o seu impacto positivo (Goleman, 2017). É aplicado para potenciar o desempenho, facilitar a adaptação à organização, aumentar a satisfação no trabalho e melhorar as relações interpessoais (Grover & Furnham, 2016).

Um exemplo prático do impacto do *coaching* foi demonstrado por Chevalier et al. (2020), num estudo que investigou o processo de socialização dos novos polícias franceses, envolvendo 852 participantes. Conclui-se que a qualidade da relação entre treinador e recruta, bem como a clareza das expectativas do treinador, estão positivamente relacionadas com o comprometimento organizacional afetivo dos recrutas.

Por outro lado, o *mentoring* é frequentemente confundido com o *coaching*, embora sejam conceitos distintos. O *mentoring* envolve uma relação entre um mentor, geralmente mais experiente e com maior conhecimento, e um mentorado/aprendiz, que procura orientação para o seu desenvolvimento profissional. Esta prática é caracterizada por uma partilha de experiências e aprendizagens, com o mentor a orientar o mentorado tanto nos sucessos como nos desafios (Baron & Morin, 2009). Já o mentorado absorve essas experiências, aprendendo tanto com os sucessos como com os desafios enfrentados pelo mentor (Saldanha, 2021).

Numa investigação desenvolvida por Moura e Borges (2024) sobre “(Boas práticas de) Liderança na Polícia de Segurança Pública” abordaram uma pergunta exploratória sobre o *coaching* e o *mentoring*. A perspetiva de todos participantes era que tanto o *coaching* como o *mentoring* deveriam ser inseridos na formação em liderança. Porém, os mesmos autores não deixaram de ressaltar o facto de existirem questões a considerar e que podem

comprometer determinados princípios no 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*” (p.379).

Segundo Waters (2004), o *mentoring* nas FS não só facilita a transmissão de conhecimentos técnicos, mas também promove a adaptação à cultura organizacional e o fortalecimento de competências interpessoais. Também pode auxiliar na concretização de diversos objetivos institucionais, e tem sido adotada há vários anos como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de profissionais nas forças de segurança em vários países (DCAF, 2022)

1.4. Liderança, Influência e Poder

Não podemos dissociar a liderança da influência, porque a essência de liderar é influenciar pessoas. Para ser eficaz, um líder precisa de ser capaz de moldar pensamentos, atitudes, comportamentos e decisões dos seus seguidores.

Segundo Baker e Edward (2020), a influência pode ser entendida como o conjunto de comportamentos interpessoais utilizados para promover um impacto positivo nas decisões e ações de outra pessoa ou grupo. O mesmo autor refere que os líderes que exerçam influência com estratégias eficazes, podem obter melhores desempenhos das suas equipas e servir de exemplo para os colaboradores menos experientes.

Para Munduate e Medina (2004), a força que o líder tem sobre os seus seguidores, com o intuito de obter mudanças de comportamento, atitudes e valores define a influência. Para aumentar a probabilidade de compromisso, os líderes devem praticar comportamentos de influência intencional que incluam fazer boas perguntas (Baker & Edward, 2020).

Como vimos anteriormente, os conceitos de liderança e de influência estão intimamente ligados. Mas qual será a eficácia da influência e da liderança sem poder? Para Lunenburg “o poder é a capacidade de influenciar os outros” (2012, p. 1), pese embora grande parte do poder das pessoas nas organizações derivar dos cargos ou títulos que ocupam (Greenberg, 2011). A liderança pode ser considerada uma forma de poder pessoal, já que permite influenciar outros com base nos relacionamentos estabelecidos (Chiavenato, 2005).

French e Raven (1959) estudaram as fontes de poder dentro das organizações e indicaram as seguintes: legítimo, recompensa, coercivo, especializada/competência e

referência. Embora diversos autores tenham estudado estas cinco fontes de poder, elas mantêm-se inalteradas até aos dias de hoje (Carson et al., 1993; Chiavenato, 2005; Finkelstein, 1992). Assim, estes tipos de poder podem ser definidos da seguinte forma:

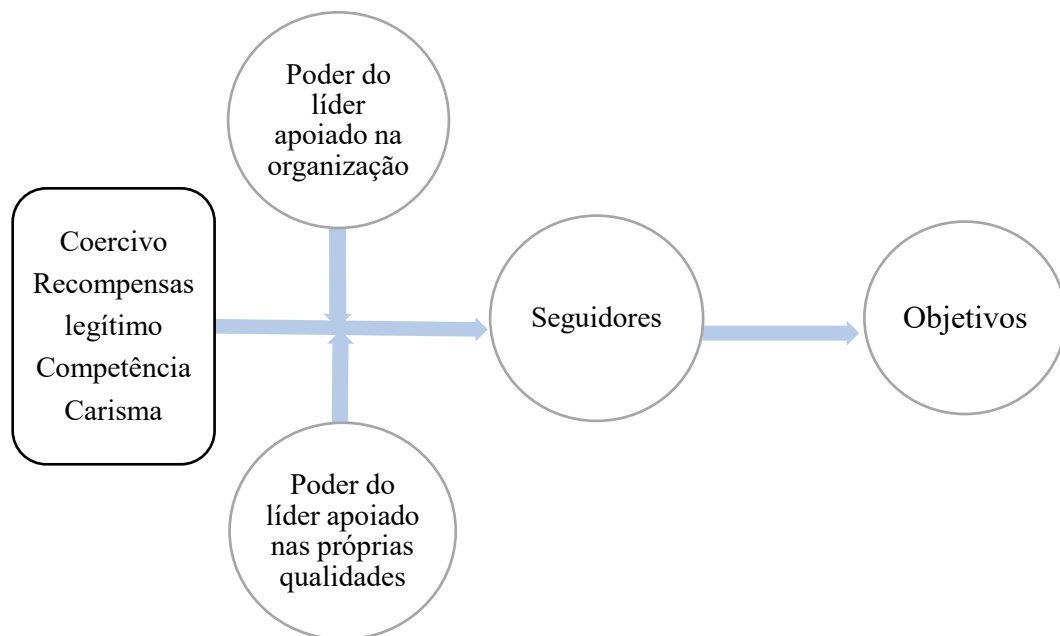
- **Poder coercivo:** A influência que uma pessoa exerce sobre o comportamento dos outros por meio de punições (Lunenburg, 2012). O liderado com receio de sofrer algum tipo de repreensão (oral ou escrita), percebe que o melhor é cumprir meticulosamente. No entanto, de acordo com Lunenburg (2012), este tipo de poder exige ser utilizado com cautela, uma vez que tende a resultar em sentimentos negativos sobre a pessoa que o utiliza. Tais como, polícias que cumprem determinados objetivos impostos pelas chefias, por receio ou ameaça de punição.
- **Poder de recompensa:** Este poder é exercido por uma pessoa, com a promessa de recompensas que sejam do interesse dos liderados (Lunenburg, 2012). O liderado cumpre na esperança de a sua ação ser recompensada com algum tipo de elogio ou incentivo (Chiavenato, 2005). A título de exemplo, o comandante de uma esquadra que propõe um louvor a um agente por serviços distintos. Apesar de não ter a capacidade de o recompensar financeiramente, ao atribuir esta recompensa está a diferenciá-lo dos demais e a demonstrar confiança no seu trabalho.
- **Poder legítimo:** Poder decorrente do cargo que o líder ocupa dentro da organização, percebido como alguém responsável que assume determinada posição na hierarquia (Chiavenato, 2005). Por sua vez, este poder depende muito do papel dos subordinados, na medida em que estes obedecem se considerarem esse poder legítimo (Gibson et al., 2012). Nomeadamente, o chefe que solicita a um agente que prolongue o horário de saída por motivos de serviço, está a usar um poder legítimo.
- **Poder de competência:** O poder especializado assenta no conhecimento e na experiência reconhecidos pelos seguidores ao detentor do poder (Lunenburg, 2012). Os liderados percebem que o líder possui conhecimentos acima dos demais, que o diferencia (Chiavenato, 2005). A credibilidade e a confiança do detentor do poder são fundamentais para os seguidores receberem este tipo de poder (Luthans, 2011). Como é o caso, do chefe com larga experiência em violência doméstica, é alguém em quem os agentes irão confiar para esclarecerem as suas dúvidas sobre a forma mais adequada de agir em determinada situação.
- **Poder de referência:** Alguém com a capacidade de influenciar o comportamento dos outros através da admiração que têm por ele. É o tipo de poder intimamente

associado ao carisma (Chiavenato, 2005). Designadamente, o comandante de esquadra que solicita voluntários para um policiamento. Mesmo na sua hora de descanso, muitos vão aceder prontamente ao seu pedido devido à admiração e o respeito que têm por ele.

Alguns poderes advêm da posição que o líder ocupa, como o poder legítimo, o de recompensa e o de coerção, ao contrário do poder de competência e o de referência que decorrem da própria pessoa (Chiavenato, 2005), como ilustra a figura seguinte:

Figura 1

Diagrama das bases do poder



Nota: Adaptado de “O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5ª ed.)” de A. Chiavenato, Copyright 2020 de Manole Editora

Na Figura 1, é possível observar a relação entre poder, influência e liderança. Os tipos de poder estão divididos em pessoais (“...apoiado nas próprias qualidades”) e organizacionais (“...apoiado na organização”). Os poderes coercivo, de recompensas e legítimo são organizacionais e estão associados ao trabalho do líder. Os poderes de competência e de referência são pessoais e estão intimamente associados à personalidade do líder. Todos estes poderes têm em comum, a capacidade de influenciar os seguidores na concretização dos objetivos propostos.

1.5. Diferença entre liderança e gestão nas organizações policiais

No presente estudo, é pertinente fazer a distinção entre liderança e gestão nas organizações policiais. Embora os termos possam ser, por vezes, confundidos, é essencial compreender que liderança e gestão correspondem a funções distintas, ainda que complementares (Northouse, 2016). Um bom gestor pode ser um mau líder, assim como um bom líder pode ser um mau gestor, ou pode ser bom (ou mau) em ambos.

Segundo Northouse (2016), o conceito de gestão adquire mais importância ao longo do século XX, em especial com o surgimento da revolução industrial. Neste período, o papel do gestor evidenciou-se, devido à necessidade de organizar e controlar o caos que se fazia sentir nas organizações, permitindo assim uma supervisão mais eficaz.

Os gestores procuram focar-se na estabilidade, eficiência e cumprimento de normas e procedimentos (Kotter, 1990). Num contexto de uma organização policial, como a PSP, esta função verifica-se na supervisão do cumprimento das escalas, na gestão administrativa dos recursos humanos e materiais e no cumprimento de diretivas superiores. Um comandante de esquadra que aprova escalas, gere equipamentos e verifica o cumprimento de procedimentos está a exercer funções de gestão.

Por outro lado, tal como mencionamos anteriormente, a liderança diz respeito à capacidade de influenciar e motivar indivíduos a atingirem determinados objetivos (Northouse, 2016). Na PSP, a liderança manifesta-se na forma como os comandantes de esquadra e supervisores promovem a coesão, a moral e o compromisso dos agentes, especialmente em contextos de elevado stress.

Northouse (2016) indica que, embora estes conceitos apresentem semelhanças, existem diferenças claras entre eles: i) a gestão está associada à administração, ao planeamento e ao controlo de processos; ii) a liderança, por sua vez, foca-se na motivação e inspiração das pessoas, na definição da direção a seguir e no alinhamento dos seguidores com os objetivos delineados. Um gestor procura responder às situações, através de métodos conhecidos ou a estratégias já validadas pela própria experiência. Já o líder distingue-se por uma abordagem mais emotiva antecipando-se e promovendo a ação (Tuk, 2007).

Num ambiente bastante hierarquizado como na PSP, procurar conjugar gestão e liderança é essencial. No entanto, para Bento e Ribeiro (2013), embora a estrutura organizacional das Forças de Segurança (FS) reforce os aspetos administrativos da gestão, é a liderança que assegura o desenvolvimento humano e profissional dos agentes, sobretudo

nos momentos críticos. Também Schafer (2010) afirma que as instituições policiais que investem no desenvolvimento de líderes, e não apenas dos gestores, apresentam níveis mais elevados de inovação e satisfação profissional entre os agentes.

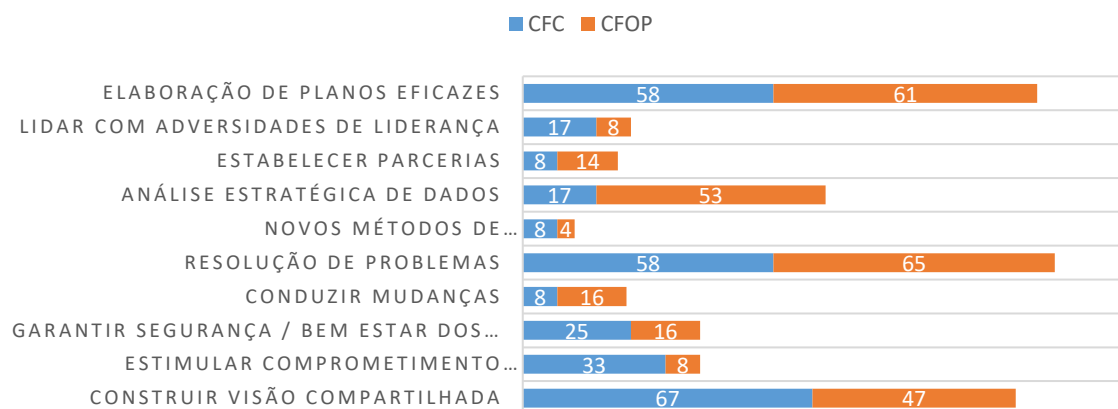
1.6. Liderança na PSP

Atualmente, um dos principais desafios dos líderes consiste em preparar e orientar as organizações e os indivíduos para que sejam capazes de se adaptar a contextos cada vez mais dinâmicos e exigentes (Uhl-Bien & Arena, 2018). Vivemos numa sociedade em que é essencial que as instituições nacionais aprendam mecanismos de adaptação e, nesse contexto, as FS não estão isentas dessa necessidade (Elias, 2018). A realidade é que, os portugueses, sendo um povo com elevado nível de exigência e sentido crítico, esperam das nossas FS um desempenho de excelência (Poiares, 2013). De acordo com Morgado e Ferraz (2016), é necessário a PSP acompanhar a tendência evolutiva no que respeita às mudanças tecnológicas e humanas, para cumprir a sua missão com sucesso. Como afirma Felgueiras (2024), “as pessoas estão a mudar e as organizações também estão a mudar” (p.442).

Moura e Borges (2024), analisaram as prevalências das ações ensinadas no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) e no Curso de Formação de Chefes (CFC).

Figura 2

Prevalência das ações ensinadas no CFC e CFOP (de 0 a 100%)



Nota: Adaptado de “LEADPOL – (Boas práticas de) Liderança na Polícia de Segurança Pública” de R. C. Moura e A. Borges, p. 381-382. Copyright 2024 de ISCPSI - Títulos da Atividade Científica

Ao analisar a Figura 2, verifica-se que as áreas de "resolução de problemas" e "elaboração de planos eficazes" apresentam a maior prevalência de ações ensinadas, tanto

no CFOP como no CFC. Por outro lado, os tópicos "lidar com adversidades de liderança", "estimular o comprometimento organizacional" e "garantir a segurança/bem-estar dos subordinados" recebem menos atenção no CFOP, com apenas 8% nas duas primeiras áreas.

No CFC, embora as ações relacionadas com "lidar com adversidades de liderança", "estimular o comprometimento organizacional" e "garantir a segurança/bem-estar dos subordinados" também não representem percentagens significativas (17% e 33%, respetivamente), a verdade é que superam o CFOP no que diz respeito à prevalência de ações ensinadas nestas matérias.

Nos últimos anos, o Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCPSI) tem feito um esforço acrescido para capacitar os futuros oficiais nas mais diversas áreas, reconhecendo que o Comando e a Liderança são pilares essenciais no novo ciclo de estudos (Elias, 2022). Conforme referido por Poiares (2013), atualmente os Oficiais da PSP estão dotados de uma formação sólida ao nível jurídico, mas também de um conhecimento mais amplo, fundamentado e preciso sobre questões relacionadas com a evolução da própria sociedade.

No entanto, apesar de uma maior capacitação dos oficiais da PSP ao nível jurídico e de outras valências, a liderança, continua a estar no foco da necessidade de maior incidência. Anos antes, Gouveia (2009) alertava para uma crise de liderança, resultante das sociedades modernas, não sendo esse um problema exclusivo da PSP.

Segundo Simões (2021), existe uma carência de líderes que estejam presentes no dia a dia do seu efetivo, acompanhando o trabalho e apoiando os colaboradores. Quando o líder adota uma postura de proximidade, promove um ambiente de trabalho harmonioso e coeso, fazendo com que os subordinados se sintam motivados e satisfeitos no desempenho das suas funções, reduzindo assim as intenções de abandonar a organização (Top et al., 2020).

Persistem ainda algumas fragilidades, nomeadamente comandantes com perceções díspares no que respeita à missão e às competências, que acabam por transmitir aos polícias as suas próprias ideias, colocando em causa os objetivos delineados (Maia, 2017).

Embora a liderança nas organizações policiais envolva desafios situacionais e de definição, Sheehan e Cordner (1989) destacam que uma liderança eficaz é fundamental. Para estes autores, a forma mais eficaz de a organização alcançar os comportamentos desejados é garantir que os funcionários estejam alinhados com valores e objetivos profissionais claros, utilizando a liderança como ferramenta central para promover esse alinhamento.

Identificar uma liderança específica que se enquadre na perfeição numa cultura policial é uma tarefa complexa, para não dizer impossível. Pois, para Sheehan e Cordner (1989), providenciar liderança nas instituições policiais pode ser desafiante, dado que “os líderes policiais operam num ambiente que inclui as influências restritivas da política, da lei, de outras agências interdependentes, de organizações fraternas da polícia e dos sindicatos e orçamentos...” (p.355).

1.7. O líder intermédio

No atual contexto em que as exigências do serviço policial aumentam e os recursos materiais e humanos são cada vez mais limitados, a liderança assume um papel cada vez mais exigente e complexo. Os líderes intermédios desempenham um papel crucial na implementação de estratégias, na comunicação de expectativas e na resolução de problemas do dia a dia.

Em pleno século XXI, marcado por um aumento exponencial da globalização e uma elevada competitividade, um líder intermédio deve agrupar um conjunto de competências que lhe permita interagir de forma eficiente com todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo superiores, pares e subordinados (Meirinhos, 2018). O líder intermédio funciona como ponte entre a liderança de topo e a base da estrutura organizacional, transmitindo as expectativas e preocupações de ambos os níveis (Silva, 2020). A capacidade de alinhar as necessidades da organização com as expectativas dos colaboradores é um dos aspetos que diferenciam os líderes intermédios de excelência (Northouse, 2021).

Ao analisar a Norma de Execução Permanente (NEP) AUOOS/DO/01/26 de comando e controlo, verifica-se que a PSP divide-se em três níveis distintos: estratégico, operacional e tático. O nível estratégico está associado à Direção Nacional (DN), o nível operacional aos comandos territoriais e Unidade Especial de Polícia (UEP), e o nível tático às divisões, esquadras e equipas. No atual contexto de liderança na PSP, se visualizarmos uma organização como uma pirâmide, é possível identificar a liderança superior no topo, a liderança intermédia no meio e os elementos executantes na base (Borges, 2013). Para Rodrigues (2006), os indivíduos que ocupam as chefias intermédias, considerando a sua localização na hierarquia e o tipo de funções que desempenham, são designados como líderes intermédios. Estas chefias têm a responsabilidade de supervisionar os colaboradores, garantindo que desempenhem as suas atividades de forma correta e eficiente, de modo que

as suas ações contribuam para a transformação e melhoria contínua da organização (Brandão & Jordão, 2012). Acrescenta-se ainda o facto de desempenhar um papel crucial na integração das expectativas das novas gerações de subordinados que ingressam na organização (Jacob, 2022).

Outra função de grande relevância destas chefias é a sua proximidade com os subordinados, o que lhes permite conhecer as condições de trabalho e, de certo modo, até o bem-estar dos mesmos. Esta proximidade permite-lhes uma sensibilidade única para contribuir com a sua opinião e fazer-se ouvir durante a elaboração de estratégias ou na tomada de decisões (Rodrigues, 2006).

Assim, o líder intermédio não se limita a cumprir funções de supervisão e controlo, mas também assume um papel de mentor e facilitador, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus subordinados (Bass & Riggio, 2006). Esta multiplicidade de funções exige que o líder intermédio possua não apenas competências técnicas, mas também capacidades emocionais e comunicacionais, capazes de gerir conflitos, motivar equipas e adaptar-se a contextos em constante mudança (Goleman, et al., 2013).

1.7.1. Os chefes de polícia no apoio à liderança

A liderança é um fenómeno global, presente em qualquer contexto, e não está limitada a um grupo restrito de indivíduos (Kouzes & Posner, 2017). Um líder pode emergir tanto pela sua posição formal numa organização como pela forma como os membros de um grupo reagem à sua presença (Northouse, 2021). A influência de um líder depende mais da sua atitude e capacidade de inspirar do que da sua posição hierárquica, devendo ser conquistada independentemente do lugar que ocupa (Silva, 2020).

Neste sentido, o acompanhamento diário dos agentes não deve ser uma responsabilidade exclusiva do comandante da esquadra. Os chefes de polícia têm a importante tarefa de apoiar o comandante nos diversos desafios que surgem no dia a dia. Como refere Barnes (2007), a nossa liderança é um reflexo da equipa que nos rodeia.

Segundo Pereira (2016), os chefes de polícia, devido ao seu posicionamento na hierarquia da PSP, estão na linha da frente no exercício de funções de chefia direta, seja na supervisão, seja no comando de equipas. Funcionam como um suporte essencial, atuando como mentores e estando disponíveis para orientar os agentes sobre procedimentos, normas e regulamentos (Bell, 2011). Como supervisores de primeira linha, os chefes operam no

contexto técnico e/ou operacional em que se encontram, sendo responsáveis por tomar decisões que podem impactar os seus subordinados em diversos aspetos (Walsh & Vito, 2018).

Desta forma, é crucial compreender a importância das pessoas que rodeiam o comandante de esquadra e que podem igualmente assumir um papel de liderança no apoio diário aos agentes. Para tal, é necessário que o comandante de esquadra esteja consciente da necessidade de confiar nas pessoas que trabalham ao seu lado, trabalhando como equipa. O trabalho dos chefes será mais eficaz se contarem com um líder competente acima deles, em quem possam confiar (Meirinhos, 2018).

1.7.2. Os pares no apoio à liderança

O apoio entre pares pode representar um importante suporte ao exercício da liderança, sobretudo porque os liderados são também parceiros fundamentais na concretização do trabalho organizacional e na implementação de processos de mudança (Ferreira, 2020). Em determinados contextos, alguns agentes demonstram comportamentos e competências que lhes permitem formar alianças sociais, coordenar atividades, oferecer apoio tanto profissional quanto emocional, resolver conflitos e projetar uma imagem de confiança e respeito entre os colegas (Tackett et al., 2023).

Um exemplo que ilustra esta mesma realidade na PSP ocorre com o agente que desempenha funções de escriturário numa esquadra. Em regra, esta posição é atribuída a alguém com grande experiência e reconhecida responsabilidade. Com o tempo, e perante os desafios e tarefas delegados pelo comandante da esquadra, este agente pode conquistar uma posição de destaque, exercendo uma influência significativa tanto sobre os seus superiores como junto dos seus pares. Essa influência, exercida com responsabilidade, seriedade e ética, deve ser encarada pelos seus superiores hierárquicos como uma mais-valia, e não como uma ameaça à sua autoridade.

Nas organizações modernas, tem-se verificado um crescimento da importância da influência informal dos pares, que por vezes ultrapassa as dinâmicas de autoridade hierárquica tradicional (Alvesson, 2019). Esta tendência pode estar relacionada com a crescente valorização de modelos organizacionais mais participativos, que promove o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões e se reconhece a importância do conhecimento de todos (Cunha, et al., 2016).

Porém, num contexto específico como o de uma esquadra de polícia, exige-se que a liderança continue a ser exercida formalmente, ou seja, por muito inovadores que sejam os modelos de liderança nas forças de segurança, a hierarquia de comando desempenha e deverá continuar a desempenhar um papel fundamental, sob pena de se poder instalar a indefinição de objetivos, a indisciplina e a diluição de responsabilidades entre os níveis estratégicos, operacionais e táticos. Os efeitos positivos da influência entre pares tendem a ser mais duradouros e eficazes quando a pessoa influente é reconhecida ou nomeada por quem detém o poder formal na organização (Yukl, 2013).

2. Período probatório

2.1. Integração e acolhimento

Os primeiros dias de um colaborador são marcados por ansiedade, nervosismo e stress. No início, o elemento recém-chegado precisará de tempo para se acostumar ao novo ambiente de trabalho, aos novos colegas e a todos os pormenores que o ajudarão a desempenhar as suas funções da melhor forma possível (Carvalho, 2022). Nesta fase, qualquer colaborador, independentemente da organização e da função a desempenhar, deve passar por um período de integração.

A integração é o processo inicial de acolhimento e de apresentação de um novo colaborador, com o objetivo de o integrar de forma correta e eficaz na instituição e facilitar a familiarização com a cultura e os processos organizacionais (Cunha et al., 2010). De um modo geral, este processo envolve a orientação do novo funcionário no que respeita aos objetivos, políticas, normas, práticas, horários de trabalho e outras informações essenciais sobre as regras e o funcionamento da organização que o acolhe (Lacombe, 2005).

Segundo Klein e Polin (2012, p. 268), acolhimento e integração são “práticas, programas e políticas formais e informais, promovidas e acionadas por uma organização ou pelos seus agentes de modo a facilitar a adaptação do recém-chegado”. O sucesso da integração de um novo elemento depende de vários fatores, mas não é descabido poder afirmar que o apoio dos colegas e dos seus líderes são fundamentais.

Estudos anteriores já realçaram o papel que os líderes desempenham na inclusão sentida pelos colaboradores (Buengeler & Stobbeleir, 2018). Neste sentido, um líder deve ter o cuidado de promover ativamente o acolhimento e a integração dos novos colaboradores,

para que estes se sintam como parte integrante da organização. Uma visão inspiradora e o acompanhamento do líder ao subordinado, não só melhora as suas capacidades no desempenho da sua atividade, como aumenta a sua motivação na execução das tarefas (Yukl, 2020).

Face à importância que este processo apresenta para a vitalidade de qualquer organização, o bem-estar e uma correta integração dos colaboradores tornou-se um assunto de discussão mais proeminente nas últimas duas décadas e foi proposto como uma componente vital da sustentabilidade social no local de trabalho (Edelman et al., 2023). Sendo esta, talvez, uma das grandes vulnerabilidades da gestão de recursos humanos na PSP.

No processo de integração organizacional, podem existir dois tipos de abordagem: formal ou informal (Bauer, 2010). Na abordagem formal, as organizações procuram desenvolver um processo estratégico com normas, rotinas e procedimentos documentados, que vão ajudar os novos colaboradores a adaptarem-se à cultura organizacional e a compreenderem melhor as suas funções (Bauer & Erdogan, 2011; Elset, 2018; Klein & Polin, 2012). No entanto, há também organizações que preferem uma abordagem informal, sem políticas ou estratégias formalmente estabelecidas. Nesse caso, a aprendizagem ocorre de forma não planeada, permitindo que o novo colaborador adquira conhecimento sobre a organização e a sua função de maneira proativa e autónoma (Bauer & Erdogan, 2011; Elset, 2018; Klein & Polin, 2012).

Segundo Bauer (2010), as organizações que adotam uma abordagem formal de integração são mais eficazes do que aquelas que usam uma abordagem informal. Uma abordagem formal de integração pode transmitir a sensação de que a chegada desse colaborador é planeada e importante para a organização, podendo gerar mais envolvimento do mesmo.

No estudo desenvolvido por Gutermann et al. (2017), verificou-se que os colaboradores envolvidos estão motivados, trabalham com mais energia e vivenciam mais emoções positivas no trabalho. Tal como refere Lee (2021), o processo de acolhimento e de integração de forma adequada, pode ser decisivo para influenciar o desejo do indivíduo de permanecer na organização. Por outro lado, um colaborador que passe por uma má experiência, irá romper o vínculo emocional, resultando num baixo desempenho, prejudicando o seu desempenho na função (Bersin, 2021).

2.2. Período inicial do agente na esquadra

Após terminar o CFA na Escola Prática de Polícia (EPP), os agentes iniciam a sua integração no serviço efetivo. Esta etapa é fundamental, pois é nela que todo o conhecimento adquirido sobre a função, o processo de socialização e a formação inicial é aplicado na prática (Rocha, 2021).

O processo de integração assume uma importância particular, já que representa o primeiro passo na carreira de um agente da PSP, o primeiro contacto com a esquadra, com a comunidade e com a realidade do trabalho policial (Saraiva, 2018). Após prestarem o compromisso de honra, estes novos agentes passam a ser cidadãos com responsabilidades acrescidas, sujeitos a mais deveres e a limitações nos seus direitos cívicos (Elias, 2022). Integram uma instituição com uma enorme responsabilidade, onde as suas ações individuais podem ser vistas como um reflexo do todo. Como refere Elias, “poucas instituições públicas e privadas são objeto de controlo externo e interno tão intensivo e aprofundado em Portugal como as FS” (2022, p. 61).

Este período inicial é extremamente desafiante na vida do agente, que irá determinar o seu futuro na instituição. Assim, colocam-se as seguintes questões: Será capaz de aplicar no terreno o conhecimento adquirido? Conseguirá adaptar-se às exigências da vida policial? O choque da realidade a que poderá estar sujeito, fá-lo-ão repensar no futuro na carreira?

Após conclusão do CFA, os/as agentes enfrentam um dos primeiros obstáculos associados à profissão: a mobilidade. A grande maioria são destacados/as para longe da residência fixa e da família (Rodrigues, 2018). Esta necessidade de alterarem a sua residência, resultando muitas vezes num distanciamento familiar, pode apresentar consequências negativas quer para o/a agente e consequentemente para a própria organização (Andrade, 2015).

Neste sentido, importa destacar os três estudos realizados pela EPP (Monteiro et al., 2012, 2014; Sousa et al., 2015), que tiveram como objetivo analisar a adequação dos conteúdos formativos à realidade policial nos 8.º, 9.º e 10.º CFA. Para isso, foi realizado um questionário junto dos novos agentes sete meses após terem concluído a formação, abordando diversos aspetos, incluindo os desafios enfrentados na integração. Os resultados mostraram que 38% dos agentes do 8.º CFA encontraram dificuldades gerais de integração, percentagem que diminuiu para 25% no 9.º CFA e para 15% no 10.º CFA (Monteiro et al., 2014, 2015; Sousa et al., 2012). Saraiva (2018) realça que alguns agentes dos 9.º e 10.º CFA

tiveram a possibilidade de iniciar funções em Comandos Territoriais da PSP próximos das suas zonas de residência, algo que não aconteceu com os agentes do 8.º CFA, o que pode explicar, em parte, as maiores dificuldades de integração destes últimos.

Nos CFA mais recentes, o Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS tem sido a primeira e única opção de colocação. Muitos destes agentes, após concluírem o CFA, dispõem de muito pouco tempo para procurar habitação antes de começarem a prestar serviço, recorrendo, na sua maioria, aos Serviços Sociais da PSP (SSPSP). Os SSPSP têm como missão “facilitar, moral e materialmente, a satisfação das necessidades de ordem social dos componentes da Polícia de Segurança Pública e contribuir para a manutenção de um estado de espírito sã no pessoal daquela corporação” (art. 1.º do Decreto-Lei n.º 42794). Apesar dos esforços da PSP, através dos SSPSP, ao adquirir novas habitações para facilitar a mudança de residência dos novos agentes (Resolução do Conselho de Ministros n.º 121-A/2022, de 12 de dezembro), a oferta ainda é insuficiente para suprir todas as necessidades.

Durante o primeiro ano de serviço, os novos agentes são chamados de “maçaricos” (Durão, 2006, p. 18). Este período corresponde ao ano probatório, destinado a comprovar que o agente possui as competências exigidas para a função que vai desempenhar (n.º 3 do art.º 45.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

Numa fase inicial, os novos agentes dependem muito dos colegas que encontram na esquadra, aos quais a organização delega, informalmente, a responsabilidade de integrar os mais novos (Durão, 2010). Neste período, estão sujeitos a um processo de aprendizagem, muitas vezes designado por reciclagem, onde aprendem as artérias da área da esquadra, a forma de abordar diferentes tipos de ocorrências, entre outros aspetos (Durão, 2006). Este processo é fundamental, pois é através da experiência de rua e do conhecimento transmitido pelos superiores hierárquicos e colegas mais experientes que os novos agentes se sentem mais preparados para enfrentar os desafios do dia a dia. Se o desempenho no final do ano probatório for positivo, a nomeação do agente torna-se definitiva (n.º 2 do art.º 94.º do EPSP), caso contrário, o seu vínculo à instituição cessa.

Assim, é essencial promover um acompanhamento mais próximo e uma adaptação mais eficaz nas fases iniciais do processo de integração no local de trabalho. Isso inclui a apresentação aos colegas, aos procedimentos e regras da esquadra, às relações hierárquicas e, como não poderia deixar de ser, uma comunicação constante. Outro aspeto relevante será dar a conhecer as dinâmicas sociocriminais da área onde os novos polícias vão passar a

desempenhar as suas funções. Uma integração bem-sucedida depende de uma boa comunicação, e o uso do *feedback* é fundamental para construir relações de confiança entre líderes e colaboradores, facilitando a adaptação ao novo contexto organizacional.

2.3. O apoio dos pares à integração do agente

Nos primeiros meses que são colocados numa esquadra, os novos agentes recorrem frequentemente aos colegas, ou os pares, mais antigos para esclarecer dúvidas e compreender melhor as expectativas da função (Durão, 2006). Procuram analisar o atual contexto, identificando exemplos de sucesso e credibilidade ao seu redor, como os colegas mais experientes, para compreenderem a melhor maneira de se integrarem e adaptarem à dinâmica da organização (Kim et al., 2005; Tu et al., 2018). Esta fase inicial é crucial, uma vez que, a primeira esquadra e os primeiros colegas moldam a perceção dos novos agentes sobre a profissão (Durão, 2006).

Em grupos onde há um acolhimento positivo, os novos agentes recebem apoio e orientação, o que facilita a sua adaptação. Por outro lado, onde esse acolhimento não é tão favorável podem sentir-se excluídos, o que dificulta a sua integração (Durão, 2006). Os momentos de convívio, como as pausas para o café ou as refeições, são essenciais para aproximar os polícias mais experientes dos mais novos. Até mesmo no serviço operacional, as dinâmicas que se criam entre pares são fundamentais para o bom funcionamento da equipa e para o desempenho eficaz das funções.

Griffin et al. (2007), investigaram como a interdependência e a incerteza no ambiente organizacional influenciam o desempenho dos trabalhadores. No contexto da integração de novos funcionários, o modelo proposto pelos autores destaca que o apoio e a interação com os pares são essenciais para a adaptação e o sucesso dos novos polícias. A própria cultura policial é caracterizada por um forte espírito de equipa, em que os agentes se apoiam mutuamente em momentos desafiantes e de grande stress (International Association of Chiefs of Police, 2020). O apoio dos pares nos primeiros meses é essencial para que os novos agentes se adaptem à esquadra e à função, podendo ainda prevenir atitudes negativas e atenuar o impacto das exigências do trabalho, como a sobrecarga de tarefas ou os conflitos de papéis (Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Num estudo realizado por Ruff et al. (2019), foi feita uma sondagem a polícias, e os resultados mostraram que 90% dos inquiridos que recorreram ao apoio dos colegas

consideraram-no útil ou muito útil. Além disso, 80% afirmaram que voltariam a procurar esse apoio se necessário, e quase 90% recomendaram o apoio dos pares a um colega. É natural que os agentes se sintam mais confortáveis em partilhar determinados assuntos com os colegas do que com os superiores hierárquicos. A maioria prefere o apoio de colegas a qualquer outro tipo de serviço (International Association of Chiefs of Police, 2020).

Apesar da influência positiva dos colegas no processo de integração dos polícias em ano probatório, também podem existir influências negativas. No estudo de Quispe-Torreblanca e Stewart (2019), os investigadores analisaram a influência dos colegas no comportamento inadequado de polícias, utilizando dados de cerca de 35.000 funcionários do Serviço de Polícia Metropolitana de Londres. A investigação concluiu que a socialização dentro de grupos de trabalho pode levar à normalização de práticas inadequadas, especialmente quando há pressão dos colegas para a conformidade. A designada subcultura policial, em alguns casos assume aspetos negativos, variando entre uma resistência às ordens e determinações da hierarquia, a maus procedimentos policiais visando “agilizar” ou “desburocratizar” ações concebidas como desnecessárias ou demasiado detalhadas, podendo ainda assumir contornos mais graves relacionados com o conluio em equipas pequenas em relação a falhas individuais ou grupais ou mesmo atos de corrupção.

2.4. Apoio, empatia e desenvolvimento: A importância do líder

Considerando que o trabalho policial pode ser emocional e fisicamente exigente, Modise (2023) sugere que uma liderança eficaz na polícia deve fornecer recursos e suporte às suas equipas, ajudando-as a lidar com as pressões do quotidiano. Para o autor, pode exigir a disponibilização de serviços de apoio psicológico e recursos de bem-estar e a promoção de um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional.

Segundo Chiavenato (2020), a capacidade de ouvir e fornecer *feedback* construtivo é crucial para estabelecer uma relação de confiança. Além disso, o líder deve assegurar que o colaborador compreenda a cultura organizacional e os objetivos da empresa, promovendo um ambiente de apoio e orientação (Cunha et al., 2016). A capacidade de delegar tarefas e fornecer os recursos necessários também é essencial para facilitar a adaptação e o desempenho do novo colaborador (Cunha et al., 2016).

Algumas das qualidades que se destacam nas relações interpessoais de um líder manifestam-se em competências como empatia, comprometimento organizacional,

comunicação eficaz, criação de vínculos e espírito de equipa, todas essenciais para facilitar esses relacionamentos (Cunha et al., 2007). A preocupação com os elementos da equipa, procurando garantir o seu bem-estar, bem como criar oportunidades para o seu crescimento profissional, são práticas comuns entre líderes policiais competentes (Ingram e Lee, 2015; Tomaževič e Aristovnik, 2019). Como referem Stavans e Diesendruck (2021), atributos como a preocupação com os outros, a comunicação eficaz, a capacidade de resolver problemas e fazer o grupo funcionar estão alinhados com uma liderança eficaz.

Segundo Goleman (2017), a empatia desempenha um papel crucial na liderança atual, especialmente devido ao aumento do trabalho em equipa e à necessidade de reter os melhores colaboradores. Líderes que demonstram empatia conseguem criar um ambiente onde diferentes grupos se sentem valorizados, apoiados e com oportunidades de contribuir plenamente (Moore et al., 2020). A empatia pode constituir o alicerce dos comportamentos associados a uma liderança centrada na consideração, a qual se distingue pela existência de confiança mútua, respeito pelas opiniões dos outros e valorização dos seus sentimentos (Judge et al., 2004). Uma elevada consideração traduz-se, portanto, numa forte atenção às necessidades dos subordinados (Rouco, 2012). No entanto, é importante não confundir empatia com a obrigação de interiorizar as emoções dos outros como se fossem suas ou de tentar agradar a todos. Em vez disso, a empatia deve ser entendida como a atenção cuidada às emoções dos colaboradores (Goleman, 2017).

No estudo de Key-Roberts (2013) sobre a teoria da liderança baseada nos pontos fortes e o desenvolvimento de líderes, são identificadas estratégias que os comandantes do Exército podem utilizar para desenvolver os seus subordinados. Entre estas, destacam-se: fornecer *feedback* regular de forma individual; aproveitar os pontos fortes dos subordinados; construir e manter um ambiente saudável; demonstrar preocupação genuína pelos subordinados; e conceder autonomia e responsabilidade.

Quando os polícias percebem que o seu superior hierárquico demonstra interesse pelas suas preocupações e necessidades, sentem-se mais motivados (Key-Roberts, 2013). Práticas como mostrar interesse pela família e pelos gostos pessoais dos colaboradores, compreender as suas dificuldades e prestar apoio sempre que possível contribuem para que os polícias se sintam valorizados e parte essencial de um grupo (Key-Roberts, 2013).

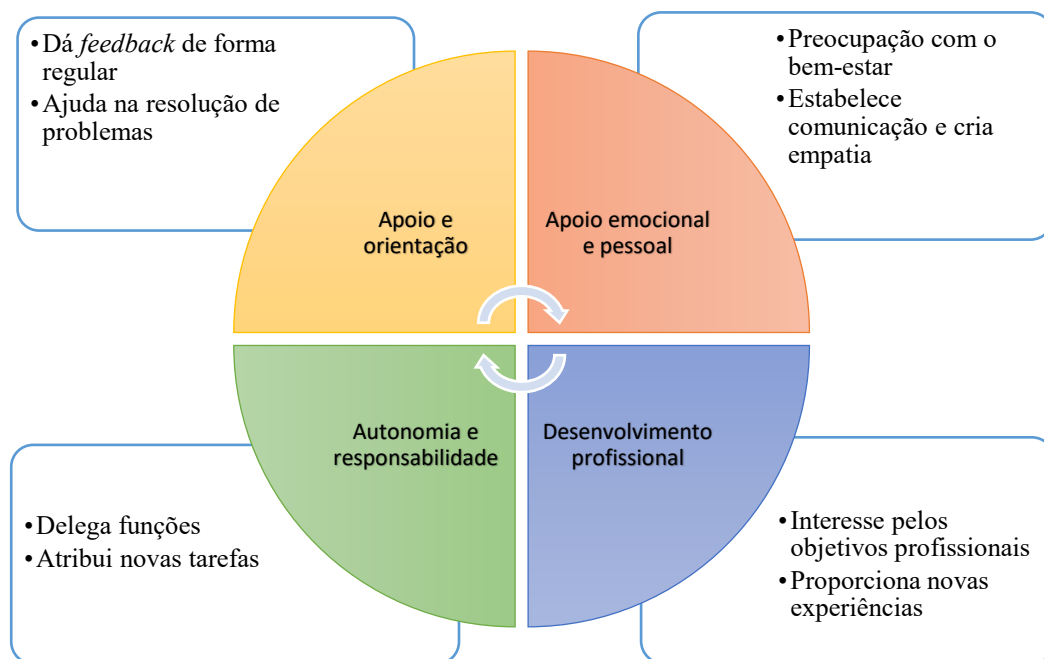
Do mesmo modo, atribuir novas tarefas aos liderados não só impulsiona o desenvolvimento de competências, como também permite aos líderes identificar as aptidões

e áreas de melhoria dos seus colaboradores (Key-Roberts, 2013). Delegar funções com pouca interferência ou orientação mínima revela-se um indicador eficaz de talento, além de reforçar a autoridade do líder em pequena escala (Key-Roberts, 2013). Segundo Rouco (2012), ao longo do seu percurso de desenvolvimento, os líderes demonstram apreço pelas realizações dos outros, encorajando os seus colaboradores a apostarem na sua formação, bem como no seu progresso pessoal e profissional.

Para Kouzes e Posner (2017), esta abordagem humanizada e centrada nas pessoas é crucial para os novos agentes se sentirem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da organização. Um líder que acompanhe de perto os seus liderados tende a criar relações mais sólidas, aumentando o comprometimento profissional (Gutermann et al., 2017).

Figura 3

Dimensões de apoio



Nota: Elaboração própria

2.5. A importância do *feedback*

Ao abordarmos a definição das teorias da liderança, por diversas vezes, o uso do *feedback* ou a ausência dele foi associado a diferentes tipos de liderança, fundamentais para o processo de integração de um novo colaborador. O uso do *feedback* por parte dos líderes é um elemento essencial numa organização, pois desempenha um papel importante, e o seu

uso encontra-se diretamente relacionado com um melhor desempenho organizacional (Audenaert et al., 2021).

As informações e orientações fornecidas pelos líderes são de particular relevância para os novos colaboradores, pois ajudam-nos a compreender as expectativas da organização e a alinhar-se com os objetivos estabelecidos (Yukl, 2020).

Através do *feedback*, os gestores têm a possibilidade de demonstrar a sua avaliação sobre o desempenho dos seus colaboradores, e acentuar o compromisso com metas específicas e desafiadoras (Muduc et al, 2021). É essencial que um colaborador se sinta motivado para ser produtivo e, por isso, a perceção do valor, da evolução na carreira e o próprio desenvolvimento são determinantes para aumentar a motivação (Ullmann, 2018).

De acordo com Missel (2017), o *feedback* é uma ferramenta elementar para alcançar resultados, seja por meio de um *feedback* construtivo positivo, que promove o bem-estar de quem o recebe, ou por meio de um *feedback* construtivo corretivo, focado no aprimoramento contínuo. Um *feedback* bem estruturado favorece o fortalecimento da confiança, do comprometimento e da coesão da equipa, ao mesmo tempo que diminui a incerteza nos primeiros períodos, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente (Robbins & Judge, 2019).

A regularidade e estrutura do feedback são igualmente determinantes. Assim como refere London (2015), líderes que mantêm uma prática consistente de *feedback* conseguem acelerar a curva de aprendizagem e reforçar a cultura de transparência e crescimento mútuo dentro da organização. Kluger e Van Dijk (2013) referem ainda que o *feedback* tem um papel essencial na clarificação de expectativas, correção de comportamentos inadequados e no reforço de comportamentos positivos.

Segundo Martin e Hofaidhllaoui (2022), os líderes fornecem *feedback* de qualidade ao avaliar o desempenho dos recém-chegados e o seu envolvimento com a equipa, sendo considerado uma experiência de trabalho positiva, capaz de fomentar um sentimento de conexão com o líder.

2.5.1 Tipos de feedback

Existem dois tipos de *feedback*: contínuo e formal (Halvorson et al., 2018). O contínuo é utilizado pelo gestor sobre o funcionário quando as expectativas não estão a ser correspondidas (Muduc et al, 2021), ou como forma de valorizar o trabalho desenvolvido.

Pode ser feito tanto pelos funcionários como pelos gestores, aos superiores ou aos pares, que posteriormente servirá na preparação anual dos funcionários (Moreira, 2010). Já o *feedback* formal segundo Halvorson et al. (2018), é uma síntese de todas as avaliações realizadas ao longo do ano de um determinado funcionário, de informação transmitida através do *feedback* contínuo. Se considerarmos o contexto da PSP, o *feedback* contínuo pode ser entendido como aquele que um comandante de esquadra transmite a um agente ou a um chefe no decorrer do serviço operacional, que pode ser positivo ou negativo.

Segundo Lee et al. (2021), um *feedback* positivo por parte de um líder para os seus liderados, pode aumentar a confiança e o desempenho da equipa. Uma equipa que recebe *feedback* positivo sobre o seu desempenho no serviço, provavelmente acreditará que a abordagem atual é a mais correta e continuará a desempenhar com o mesmo profissionalismo e motivação a sua função. Este tipo de *feedback* tem um impacto significativo no ambiente de trabalho, já que muitas pessoas não o recebem de forma regular, ou recebem apenas *feedback* negativo (Goleman, 2017).

Por outro lado, o uso de *feedback* negativo tem amplas implicações, que pode gerar emoções como a vergonha (Xing et al., 2021), até o impacto no comportamento de adesão (Bogard et al., 2020) e na criatividade (Kim & Kim, 2020). Também pode incentivar a mudança no seu comportamento ou desempenho e criar a necessidade de reflexão, ao destacar áreas menos capazes ou de desempenho insuficiente (Finkelstein & Fishbach, 2012). O seu uso deve ser abordado com muita atenção, pois pode levar o indivíduo a questionar a sua competência e a afetar a sua motivação intrínseca (Guay et.al, 2000).

Segundo Key-Roberts (2013), o *feedback* sobre o desempenho dos polícias não deve limitar-se às avaliações anuais e ao aconselhamento obrigatório. Pelo contrário, deve ser fornecido com a maior frequência possível pelo comandante ou chefe que mantém um contacto direto com o subordinado. Este *feedback* pode assumir diversas formas, como aconselhamento, orientação, mentoria, formação e avaliação. Pode ser tão simples como reconhecer um bom desempenho ou fornecer sugestões para melhorar a competência numa determinada tarefa (Graham, 2013).

Contudo, numa organização como a PSP, é por vezes necessário transmitir *feedback* negativo para corrigir procedimentos ou comportamentos. Surge então a questão: qual a melhor forma de o fazer? No estudo de Teixeira (2014), sugere-se que a solução passa pelo *feedback* de desenvolvimento, que fornece informações que permitem aos indivíduos

aprender, crescer e melhorar no trabalho, promovendo um desempenho mais criativo e uma aprendizagem constante (George & Zhou, 2007). No entanto, ainda não é claro o mecanismo exato através do qual o *feedback* positivo e negativo influencia a definição de metas (Menguc et al., 2024).

2.5.2 Avaliação 360°

De acordo com Carvalho (2012), a percepção que um líder tem sobre um colaborador pode nem sempre refletir a realidade, uma vez que avaliações baseadas numa única fonte estão sujeitas a distorções de julgamento. O mesmo autor refere, ainda, que essa tendência é reduzida em avaliações realizadas a partir de múltiplas fontes, como na avaliação 360°, em que o indivíduo recebe *feedback* dos seus chefes e pares.

Segundo Bracken et al. (2016), a principal vantagem deste modelo reside na sua capacidade de proporcionar uma visão mais holística e equilibrada sobre o desempenho, as competências e os comportamentos do indivíduo. Para os autores essa abordagem permite uma identificação mais precisa dos pontos fortes, bem como das áreas que carecem de desenvolvimento, uma vez que o *feedback* é contextualizado por diferentes pontos de vista.

Chiavenato (2020) acrescenta que, para além de promover o desenvolvimento individual, a avaliação 360° contribui para o fortalecimento do trabalho em equipa e para a melhoria contínua da organização, favorecendo uma cultura de aprendizagem e responsabilização partilhada.

Contudo, apesar dos seus benefícios, este tipo de avaliação nem sempre é bem acolhido, sobretudo quando os resultados não correspondem às expectativas de quem é avaliado (Penim & Catalão, 2021). Para que a sua implementação seja eficaz, são necessários alguns cuidados fundamentais. Gifford (2017) sublinha a importância de garantir o anonimato dos participantes e de assegurar que o *feedback* seja apresentado de forma construtiva e orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional, evitando que se transforme numa fonte de conflito, resistência ou desmotivação.

3. Formulação do problema de investigação

Tendo por base uma revisão preliminar da literatura e considerando a relevância atual do tema, bem como a aparente ausência de estudos sobre o apoio prestado pelos líderes e

pelos pares aos agentes em ano probatório, parece pertinente e oportuno apurar as percepções de apoio sentidas. Num período marcado por um elevado grau de exigência ao nível profissional, e de difícil adaptação a nível familiar e pessoal para a grande maioria, o apoio dos líderes e dos pares pode ajudar a mitigar essas dificuldades e acelerar o processo de integração à função.

Do mesmo modo, a relevância desta investigação é reforçada por estar alinhada com um dos eixos estratégicos definidos na Estratégia PSP 2025-2027, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, concretamente o Eixo 4. Neste âmbito, a PSP manifesta a sua intenção de os líderes incutirem os valores e princípios da instituição, de forma a inspirar a confiança e o compromisso de todos os profissionais, demonstrando o devido reconhecimento pelos seus profissionais.

O ponto de partida de qualquer investigação está na escolha do tema, cuja relevância é determinante para todo o processo. Uma formulação incorreta pode influenciar negativamente o desenvolvimento e os resultados do estudo (Cervera, 2014). Em grande verdade, a escolha do tema de investigação está relacionada com as preferências pessoais do investigador, associados à sua trajetória profissional ou experiência pessoal (Cervera, 2014). Simultaneamente, também deve se enquadrar num campo científico, neste caso, no âmbito das Ciências Policiais.

Assim, o presente estudo insere-se numa das linhas temáticas definidas na agenda de investigação do ICPOL, nomeadamente na linha temática “Trabalho e Organização Policial”, no subtema “Práticas de liderança (Estudos de caso)”.

No que respeita à temática, esta surge da necessidade identificada pelo investigador em compreender se, nos últimos anos, os novos agentes da PSP têm recebido um apoio positivo e suficiente por parte dos seus superiores hierárquicos durante o ano probatório, em especial aqueles que diariamente convivem com eles, como é o caso dos líderes intermédios. Pretende-se ainda destacar a importância dos pares mais experientes na integração dos novos agentes na esquadra após concluir o CFA.

As motivações subjacentes a esta investigação resultam tanto de um interesse intelectual pelo tema da liderança, como da experiência profissional do investigador enquanto agente da PSP. Durante o seu ano probatório, o investigador identificou uma necessidade acrescida de acompanhamento e apoio, quer a nível profissional, quer pessoal, por parte dos seus superiores hierárquicos diretos. A transição para a cidade de Lisboa

implicou desafios ao nível familiar que, sem o apoio dos pares e dos superiores hierárquicos diretos, nomeadamente chefes e oficiais, teriam dificultado ainda mais a adaptação à função.

Neste contexto, urge agora a necessidade de definir uma pergunta de partida, fundamental para orientar os objetivos desta investigação. Segundo Campenhoudt, et al. (2019), a pergunta de partida consiste no instrumento mais eficaz para a orientação de uma investigação, uma vez que, é através dela que se define com a maior precisão possível o que se pretende investigar e compreender. Assim, para a investigação em causa, estabeleceu-se a seguinte pergunta de partida:

Durante o ano probatório, os agentes sentem que têm recebido o apoio necessário por parte dos seus líderes intermédios e dos pares na esquadra?

Dada a importância que este período representa para o sucesso na profissão, e a manutenção das expectativas pessoais a longo prazo, sentiu-se a necessidade de dar “voz” às perceções dos agentes relativamente ao apoio sentido.

Para a realização deste estudo, definimos um conjunto de objetivos que pretendemos atingir, reconhecendo que, em qualquer trabalho de investigação, a definição dos objetivos é fundamental para não se perder o foco principal da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Deste modo, tendo em conta o enquadramento e a problemática em análise, o presente estudo tem os seguintes objetivos:

- Analisar as perceções de apoio sentidas pelos agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA durante o ano probatório no COMETLIS, relativamente à liderança intermédia e os pares da esquadra.
- Determinar a existência de diferenças no apoio prestado pelos líderes intermédios em análise.
- Apurar se o apoio sentido difere em função do curso, distrito de origem, da faixa etária e do sexo.

Atendendo ao exposto, destaca-se o real contributo desta dissertação para o avanço do conhecimento científico e prático no domínio das Ciências Policiais. Ao centrar-se numa fase crítica da carreira dos agentes da PSP, uma vez que se trata de um período que representa um desafio profissional, pessoal e familiar, esta investigação não só contribui para suprir a lacuna existente na literatura relativamente à ausência de estudos semelhantes, como reforça

a importância da liderança e dos pares no desenvolvimento profissional e promoção do bem-estar dos agentes. Através dos resultados obtidos, pretende-se demonstrar se o apoio prestado pelos líderes intermédios e dos pares aos agentes durante o período probatório tem sido positivo, e destacar aspetos passíveis de melhoria.

CAPÍTULO II - MÉTODO

O aumento de conhecimento é um processo gradual que evolui à medida que as investigações se desenvolvem. Produzir conhecimento implica uma aprendizagem contínua, uma vez que as ideias vão surgindo e se expandem à medida que a investigação avança (Spaller, 2022).

Com o avanço da humanidade, torna-se essencial desenvolver métodos que acompanhem as transformações do quotidiano. A investigação científica desempenha, assim, um papel relevante ao produzir novo conhecimento, capaz de contribuir para o desenvolvimento da sociedade (Spaller, 2022). Através deste processo é possível validar ou refutar hipóteses preexistentes, bem como abrir caminho para novas descobertas e aplicações práticas, enriquecendo a literatura académica e impulsionando a inovação (Sousa et al., 2022).

Após a definição do tema, exige-se a escolha do método, sendo um processo que obriga ao cumprimento das etapas previstas no processo de investigação e à valorização da adaptação ao longo do percurso (Campenhoudt et al., 2019). O método é o objeto central que proporciona a produção de conhecimento e o aprofundamento do objeto de estudo, neste caso, com benefício para a PSP. Como afirma Bryman (2016), a escolha do método de investigação deve estar alinhada com as questões de pesquisa e os objetivos do estudo, assegurando a validade e a fiabilidade dos resultados.

Numa fase inicial da presente investigação, priorizou-se uma abordagem essencialmente teórica, apoiada na consulta de documentos, através de pesquisa e análise de literatura própria, relativa à temática em questão (Marconi & Lakatos, 2017).

Posteriormente, adotou-se o método quantitativo, que, na visão de Santos et al. (2016), trata-se, essencialmente, num procedimento metódico “de recolha de dados observáveis e quantificáveis baseados na observação de factos, acontecimentos e fenómenos objetivos que existem independentemente do investigador” (p. 27).

Por forma a garantir a objetividade, a integridade e a fiabilidade deste estudo, recorreu-se ao inquérito por questionário como o principal método de recolha de dados. Antes da aplicação do questionário final, foi efetuado um teste preliminar ao questionário adaptado a doze agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA para verificar a clareza e pertinência das questões no contexto da PSP antes da aplicação em larga escala. Através do pré-teste, foi possível identificar algumas lacunas e interpretações divergentes que careciam de melhoria.

Deste modo, neste capítulo, realizou-se a caracterização dos participantes envolvidos, bem como a descrição dos instrumentos de recolha de dados selecionados, e dos respetivos procedimentos e técnicas de análise. Todo este processo foi norteado pelas hipóteses e objetivos previamente delineados, concluindo-se com a apresentação e discussão dos resultados alcançados.

1. Modelo Conceptual

A estruturação de uma investigação alicerçada nas hipóteses de trabalho é a maneira mais eficaz de a conduzir com organização e rigor, sem, no entanto, comprometer o espírito intelectual que lhe é inerente (Quivy & Campenhoudt, 2005). As hipóteses traduzem o espírito de descoberta que define qualquer trabalho científico, funcionando como uma previsão do que poderá acontecer com os elementos analisados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Quando um investigador inicia um estudo numa área específica, elabora as hipóteses sobre o problema em questão e das suas potenciais causas. O avanço da investigação permite testar essas hipóteses, e se são suscetíveis de serem testadas cientificamente, ou não (Markoni & Lakatos, 2017).

Tendo em conta que a presente investigação assume um carácter quantitativo, Fortin (2000) afirma que as hipóteses devem fundamentar-se em relações estabelecidas entre duas ou mais variáveis.

Neste sentido, com o intuito de alcançar os objetivos da presente investigação, tendo por base a revisão da literatura explanada ao longo do estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: O apoio e acompanhamento que os líderes intermédios prestam aos agentes durante o seu ano probatório é significativo para ser efetivo.

H1a: O apoio prestado pelo comandante de esquadra ou pelo supervisor influencia a perceção do agente.

A segunda dimensão da investigação incidiu sobre a perceção dos polícias quanto ao apoio dos pares da esquadra onde estiveram colocados durante o seu ano probatório. Sendo os pares quem diariamente mais tempo acompanham e convivem com os novos agentes,

considerou-se relevante avaliar o apoio prestado por estes durante o processo de integração na esquadra dos seus novos colegas.

H2: Os pares têm efeito significativo na integração dos novos agentes.

Por fim, a terceira e última dimensão versa sobre a perceção dos polícias quanto aos líderes intermédios e pares em função do curso, origem, da idade e do sexo.

H3a: Existem diferenças significativas nas perceções dos agentes em função dos cursos.

H3b: Existem diferenças significativas nas perceções dos agentes no que diz respeito ao distrito de origem.

H3c: Existem diferenças significativas em função da idade.

H3d: O sexo influencia as perceções dos agentes.

2. Instrumento de Recolha de Dados

Tendo em consideração a temática selecionada, cujos resultados podem implicar uma mudança nos comportamentos das lideranças intermédias, especialmente durante o ano probatório dos agentes, parece-nos imprescindível recolher as perceções dos agentes que recentemente passaram por esse mesmo período, ou seja, os agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA.

Assim, optou-se pela realização de um inquérito por questionário. De acordo com Sousa e Baptista (2011), este método de recolha de dados destaca-se pela sua aplicação precisa e direta. Como referem Marconi e Lakatos (2017), oferece ao inquirido a vantagem de confidencialidade e a liberdade de escolher onde e quando responder, contribuindo para a eficácia do processo. A utilização desta ferramenta de recolha de dados não só permite a análise estatística de um fenómeno específico, como também possibilita a relevância e a pertinência do estudo e a relação entre variáveis (Stockemer, 2019).

Para avaliar a perceção dos agentes relativamente ao apoio fornecido pelas lideranças intermédias e os pares durante o seu ano probatório, optou-se por utilizar uma série de afirmações curtas e objetivas. Este método permitiu identificar as perceções dos participantes, e a utilização da plataforma online “Microsoft Forms” revelou-se uma escolha acertada para assegurar o bom desenvolvimento do trabalho de investigação em questão.

Neste sentido, foi desenvolvido um questionário estruturado em três grupos de afirmações. Os dois primeiros questionários avaliam o apoio prestado pelo comandante de esquadra e pelo supervisor operacional aos agentes durante o ano probatório. A escolha destas funções “comandante de esquadra” e “supervisor operacional” justifica-se pela necessidade de uniformizar as respostas em relação aos líderes intermédios, uma vez que, em regra, todos os agentes em ano probatório têm um oficial (subcomissário ou comissário) como comandante de esquadra e um chefe como supervisor operacional.

Entre as principais funções¹ do comandante de esquadra, destaca-se o papel de promover a motivação, a coesão da equipa e um ambiente de trabalho positivo. Por sua vez, o supervisor operacional tem como responsabilidades-chave assegurar que os agentes iniciem serviço em plena capacidade física e psicológica, bem como prestar apoio contínuo, orientação e acompanhamento próximo às equipas em serviço exterior na área da esquadra da divisão policial onde se insere.

Assim, entendeu-se que o apoio prestado deveria ser avaliado em quatro dimensões: Apoio e orientação; Desenvolvimento profissional; Apoio emocional e pessoal; e Autonomia e responsabilidade.

Tendo isto em consideração, é importante agora esclarecer e apresentar a escala que compõem o inquérito por questionário. Inicialmente, com base numa revisão da literatura, em particular de estilos de liderança que envolvem uma maior proximidade entre líder e liderado, optou-se pelas escalas validadas por Liden et al. (2008).

Por sua vez, para o questionário que avalia a perceção dos agentes sobre o apoio dos pares durante a sua integração na esquadra após concluir o CFA elegeram-se as escalas já validadas de Cable e Parsons (2001). Estes autores, no seu estudo relativamente à análise dos fatores de socialização destacam a importância das práticas de socialização no processo de integração dos novos colaboradores, sugerindo que as práticas estruturadas e de apoio social são mais eficazes para promover a integração e a incorporação dos princípios orientadores da instituição.

A escala utilizada neste estudo, para os três inquéritos, é do tipo *Likert*, uma vez que, de acordo com Jebb et al. (2021), este tipo de escala constitui um método adequado para a medição de construtos não observáveis. Para a atribuição de pontuações e respetiva avaliação

¹ Despacho Nº 20/GDN/2009 – Anexo 6 – Esquadras de competência territorial

para apurar o apoio dos líderes intermédios ao agente em ano probatório, a Escala de *Likert* apresenta valores que variam de 1 a 5, sendo que: (1) corresponde a “Nunca”; (2) a “Raras vezes”; (3) a “Às vezes”; (4) a “Frequentemente”; e (5) a “Sempre”.

Por fim, é necessário apresentar agora o inquérito por questionário utilizado neste estudo (Apêndice G), o qual está organizado em cinco secções, com o objetivo de cobrir os diferentes aspetos da investigação. Inicialmente, é apresentada uma introdução que contextualiza o estudo e fornece instruções sobre os procedimentos necessários para responder e submeter o questionário. Seguidamente, inclui-se uma questão relativa ao consentimento informado dos participantes. Caso o inquirido optasse por não participar, era automaticamente direcionado para a secção final do questionário, onde constam os agradecimentos.

A primeira secção é composta por 12 afirmações que avaliam as ações do comandante de esquadra no que concerne ao apoio prestado ao inquirido durante o seu ano probatório enquanto agente.

A segunda secção apresenta as mesmas 12 afirmações, mas direcionadas à atuação do supervisor operacional, igualmente no contexto do apoio prestado ao longo do ano probatório.

A terceira secção inclui cinco afirmações, correspondentes à escala dos fatores de socialização, adaptada ao contexto policial. Esta parte do inquérito avalia o apoio dos pares durante o processo de integração dos novos agentes.

Por fim, a quinta secção destina-se à caracterização sociodemográfica dos participantes que inclui seis variáveis, nomeadamente: sexo, faixa etária (ano de nascimento), estado civil, distrito de origem, o CFA a que pertencem e se o COMETLIS foi a sua primeira colocação enquanto agente.

Para a concretização deste estudo, foi solicitado o envio do questionário aos agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA, sendo distribuído a um total de 2747 agentes (Apêndice D).

3. Caracterização dos Participantes e do corpus

A caracterização dos participantes envolvidos no presente estudo inicia-se com a identificação do público-alvo selecionado, bem como com a fundamentação subjacente à sua

escolha. Neste contexto, os agentes do 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA foram os selecionados para integrar a investigação, constituindo o universo do estudo em questão.

Os critérios utilizados para a sua definição foram os seguintes:

- Ter concluído o período probatório na categoria de agente há menos de 5 anos;
- Ter o COMETLIS como primeira colocação enquanto agente.

A conclusão do período probatório justifica-se pela necessidade de obter respostas com o período completo na sua totalidade. O período de conclusão do período probatório há menos de 5 anos está relacionado com a preferência por perceções mais recentes e com CFA's consecutivos. Quanto à escolha de agentes cuja primeira colocação foi o COMETLIS deve-se ao facto de este comando ser o que apresenta o maior número de agentes (excluindo agente principal e agente coordenador) a nível nacional, com 2749 agentes², e ainda ser o comando com o efetivo mais jovem em que a grande maioria é proveniente de regiões fora de Lisboa.

Assim, a população do presente estudo caracteriza-se com base em todos os agentes dos 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA, que exercem funções administrativas ou operacionais e que ainda se encontram vinculados à PSP, totalizando 2747 indivíduos (Anexo VI).

No mesmo âmbito, a partir da população-alvo em análise, torna-se necessário identificar e apresentar uma amostra representativa. Segundo Neto (2002), a amostra corresponde a uma parte finita da população, a partir da qual se realiza a investigação, permitindo compreender as suas características de forma generalizável. Nesse contexto, Sarmiento (2013) sugere uma equação para determinar o tamanho da amostra aleatória simples (n), conforme apresentada a seguir:

Equação 1

Dimensão da amostra aleatória simples

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{z_{\alpha}/2^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

² Conforme os dados apresentados no Balanço Social da Polícia de Segurança Pública de 2023 (Anexo IV).

É relevante destacar que, para determinar a dimensão da amostra (N) refere-se à população finita do presente estudo, (λ) representa o nível de confiança, (ϵ) simboliza o erro amostral e (p) corresponde à proporção da população. Para o presente trabalho de investigação, optou-se por um nível de confiança de 95% ($\lambda = 0,95$) e uma margem de erro amostral de 4% ($\epsilon = 0,04$).

Após a aplicação da fórmula de cálculo da dimensão da amostra aleatória simples, considerando os parâmetros definidos, obteve-se uma amostra de $n=493$, tendo sido registadas um total de 367 respostas válidas, o que corresponde a uma elevada taxa de resposta de 74,4%, o que consubstancia como excelente (Baruch, 1999; Baruch & Holtom, 2008; Nulty, 2008), bem como o interesse do estudo, e consolida a generalização dos resultados.

4. Instrumento de Análise de dados

Efetuada a recolha dos dados, de acordo com os procedimentos estabelecidos em cada estudo, segue-se a sua organização e classificação de maneira sistemática (Marconi & Lakatos, 2017). Como referem Creswell e Creswell (2018), as relações entre as diversas variáveis de um estudo de natureza quantitativa, para serem adequadamente avaliadas, devem ser analisadas através de métodos estatísticos.

Assim, na análise dos dados, numa primeira etapa, foi adotada uma abordagem descritiva, recorrendo à estatística descritiva com a elaboração de tabelas de frequências e gráficos. Posteriormente, para aprofundar e concluir de forma mais robusta a análise dos dados, optou-se por uma análise inferencial, utilizando a estatística inferencial, tendo sido testadas as hipóteses de investigação deste estudo, com base nas variáveis presentes (Marôco, 2021). Na análise inferencial, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach (α), com o intuito de avaliar a consistência interna das variáveis do estudo.

O coeficiente de correlação de Pearson foi calculado com o propósito de analisar se as correlações entre as dimensões de apoio associadas ao comandante de esquadra e ao supervisor operacional, bem como dos colegas são significativas, positivas e de intensidade moderada ou reduzida. Segundo Sousa (2019), um valor igual a zero neste coeficiente revela "a inexistência de uma relação linear entre as duas variáveis", ao passo que, "quanto mais

próximo de 1 estiver o valor absoluto deste coeficiente, mais intensa será a relação linear entre as duas variáveis" (p.1).

Para comparar as médias de percepção de apoio entre dois grupos específicos ou duas medições relacionadas, utilizou-se o teste t de Student. Este teste é frequentemente empregue na estatística inferencial para determinar se existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias de duas amostras.

Adicionalmente, o teste t para amostras emparelhadas foi utilizado para comparar as médias das percepções de apoio relativas ao comandante de esquadra versus o supervisor operacional, dentro do mesmo grupo de respondentes. Este procedimento permitiu avaliar se existia uma diferença significativa na forma como os agentes percecionavam o apoio proveniente destas duas figuras de liderança intermédia distintas.

No que toca, ao examinar das hipóteses que postulavam diferenças na percepção de apoio em função das variáveis sociodemográficas (curso, distrito de origem, faixa etária e sexo), optou-se por utilizar a análise de variância. Dado que as percepções sobre o apoio do comandante de esquadra e do supervisor operacional foram avaliadas através de múltiplas dimensões correlacionadas (Apoio e orientação, desenvolvimento profissional, apoio emocional e pessoal, autonomia e responsabilidade), considerou-se apropriado o uso da análise multivariada da variância (*Manova*). Esta técnica permite testar simultaneamente as diferenças entre grupos em múltiplas variáveis dependentes, controlando a probabilidade de cometer um erro do Tipo I que ocorreria com a realização de múltiplas *Anova* individuais. O teste multivariado *Wilks' Lambda* foi utilizado para avaliar a significância global das diferenças.

No caso da variável “Apoio dos Pares”, que foi operacionalizada como uma única medida compósita neste estudo, recorreu-se à Análise de Variância univariada (*Anova One-Way*) para comparar as médias de percepção de apoio entre os diferentes grupos definidos pelas variáveis independentes. Quando a *Anova* indicava diferenças estatisticamente significativas, recorria-se a testes post-hoc (como o teste de Tukey ou Scheffé, dependendo da homogeneidade das variâncias) para identificar quais grupos específicos diferiam entre si.

5. Procedimentos

Tendo sido selecionado o inquérito por questionário como o instrumento de recolha de dados a ser aplicado ao universo deste estudo, é importante descrever os procedimentos necessários e realizados ao longo da investigação.

No que diz respeito à escolha do inquérito por questionário, após a revisão da literatura e do feedback positivo dos orientadores deste estudo, tornou-se evidente que as escalas do estudo de Liden et al. (2008) e Cable e Parsons (2001), eram as mais adequadas para obter a perceção dos agentes dos cursos anteriormente referidos sobre o apoio que é prestado pelos líderes intermédios e os pares durante o seu ano probatório.

Definidas as escalas a utilizar, foi solicitada aos autores a autorização para a utilização destas escalas na presente investigação, tendo sido obtida uma resposta positiva (Apêndice B e C). Após a autorização, procedeu-se à tradução dos questionários do inglês para português, conforme certificado de tradução apresentado em anexos (Anexo III). Posteriormente, o questionário foi adaptado ao contexto da PSP, dado que as questões originais estavam formuladas para o ambiente empresarial e com algumas dimensões que não eram plenamente compatíveis com o objetivo deste estudo. Estas adaptações foram feitas sob as orientações fornecidas pelo Professor Doutor Luís Elias e a Professora Doutora Sónia Morgado, peritos e com vasta experiência na área.

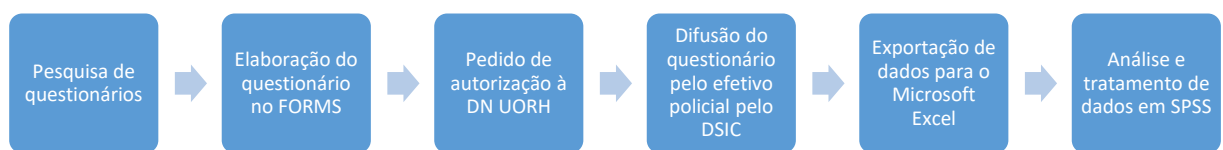
Após a finalização da elaboração do questionário na plataforma *Microsoft Forms*, foi enviado um pedido ao Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto, para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos, Superintendente-chefe Ismael Pereira Gaspar Jorge solicitando autorização para a aplicação do inquérito por questionário aos agentes dos 15º, 16º, 17º e 18º CFA's e confirmação do total de elementos que ainda se encontram vinculados à instituição (Apêndice A).

Na sequência da aprovação do pedido, foi solicitado ao Núcleo de Formação do COMETLIS o envio do questionário a todo o efetivo policial dos cursos supramencionados e, posteriormente, foi pedido um novo envio dos questionários aos agentes (Apêndice D), com o objetivo de alcançar a taxa de resposta desejada. O questionário foi disponibilizado através da ferramenta *Microsoft Forms* durante o mês de fevereiro e março. Foi ainda solicitado à Rede de Recursos Humanos da Direção Nacional o total de elementos dos cursos em estudo que ainda se encontram vinculados à instituição (Apêndice G).

Depois de obtidas as respostas pretendidas da amostra, esses dados foram transferidos para o Excel 2021 (Microsoft 365), onde foram analisados e, mais tarde, inseridos no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28 para Windows (IBM® SPSS® V.28), para serem analisadas estatisticamente.

Figura 4

Esquema do procedimento de elaboração, difusão e tratamento de dados do inquérito



Findada a descrição das escolhas metodológicas adotadas para esta investigação, no próximo capítulo iremos apresentar e analisar os resultados alcançados ao longo do estudo, com o intuito de responder à questão de investigação que norteou o desenvolvimento deste trabalho, bem como aos objetivos previamente definidos e às hipóteses formuladas.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo é realizada a análise e interpretação crítica dos resultados obtidos, com o intuito de confrontar os dados com a literatura e identificar determinados padrões. Esta etapa é fundamental para compreender as implicações dos dados recolhidos e para validar ou refutar as premissas iniciais que sustentaram a pesquisa.

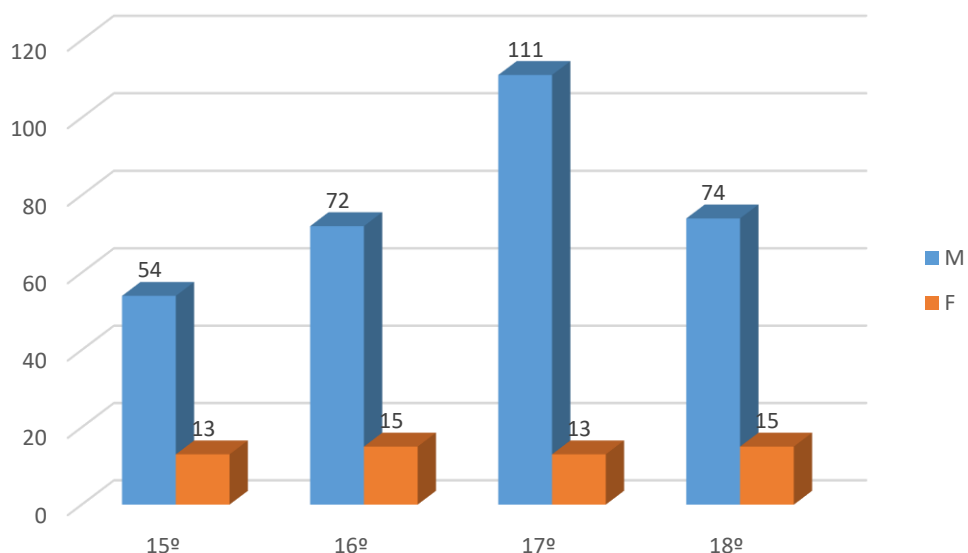
1. Análise Estatística Descritiva

Em primeiro lugar, é importante expor as conclusões obtidas a partir das respostas dos participantes, no que diz respeito aos questionários em análise. Esta apresentação permitirá uma compreensão clara dos padrões e tendências identificados, contribuindo para a interpretação dos dados e para a contextualização dos resultados no âmbito do estudo.

Em relação às respostas ao estudo, obtivemos a seguinte distribuição:

Figura 5

Respostas por cursos

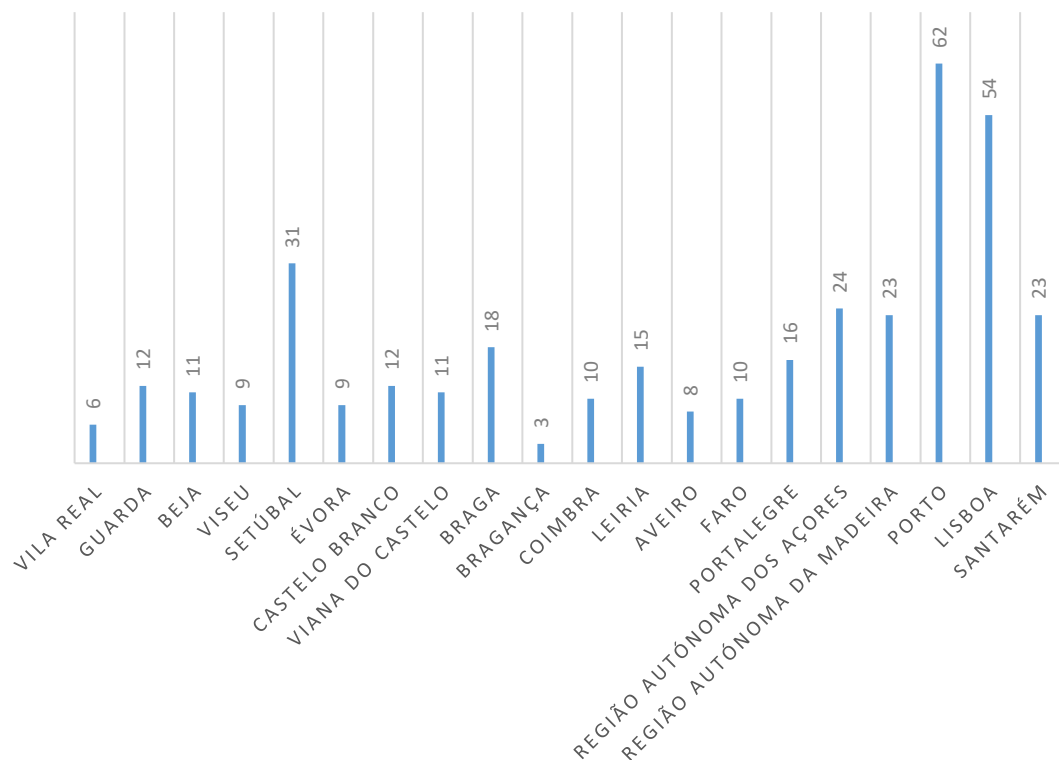


De um total de 367 respostas ao inquérito, 67 pertencem ao 15º CFA, 87 ao 16º CFA, 124 ao 17º CFA e 89 ao 18º CFA. Obtivemos 15,3% (n=56) respostas por parte do sexo feminino. Esta desigualdade percentual entre sexos está em linha com a totalidade de agentes

do sexo feminino a nível nacional na carreira de agente (agente, agente principal e agente coordenador) com apenas cerca de 9%.³

Figura 6

Respostas por distrito de origem



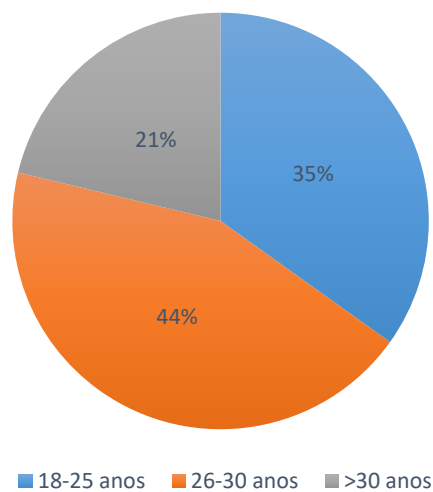
No que respeita ao distrito de origem, observa-se que o distrito do Porto é o mais representado, com 16,9% dos inquiridos (n=62). Em oposição, o distrito de Bragança apresenta o menor número de participantes, representando apenas 0,8% da amostra (n=3).

Uma vez que todos os inquiridos tiveram o COMETLIS como primeira colocação após concluir o CFA, verifica-se que apenas 14,71% (n=54) ficaram colocados no seu distrito de origem e 85,2% (n=313) são oriundos de outros distritos.

³ Conforme os dados apresentados no Balanço Social da Polícia de Segurança Pública de 2023 (Anexo IV).

Figura 7

Respostas por faixa etária



Relativamente à faixa etária da amostra, constata-se que a mais representativa situa-se entre os 26 e os 30 anos, que representa 43,9% dos participantes ($n=161$), seguindo-se a faixa dos 18 aos 25 anos, com 34,8% ($n=128$), enquanto os inquiridos com mais de 30 anos representam 21,3% ($n=78$). A média de idades registada foi de 28,1 anos, com um mínimo de 21 e um máximo de 36 anos. No que concerne ao estado civil, verifica-se que a maioria dos participantes é solteira, representando 76,6% ($n=281$) (Apêndice H).

Em seguida analisaremos as respostas às questões sobre o apoio dos líderes intermédios ao agente durante o ano probatório que estão apresentadas na Tabela 1 (Comandante de Esquadra) e Tabela 2 (Supervisor Operacional), expressas em percentagens. Destacamos a resposta mais comum, ou seja, a “Moda”, assinalada a cinza-claro.

Tabela 1*Apoio do Comandante de esquadra ao agente durante o ano probatório em (%)*

	1	2	3	4	5
Apoio e orientação					
Deu <i>feedback</i> quando percebeu que algo relacionado com o trabalho estava a correr mal	6,0	9,5	18,5	49,0	16,9
Ajudou-me a resolver problemas relacionados com o trabalho	1,9	17,4	16,9	39,5	24,3
Esforçou-se por tornar o meu trabalho mais simples (apoio ao nível do expediente e procedimentos)	6,0	8,4	17,4	49,9	18,3
Desenvolvimento profissional					
Esteve interessado em assegurar que eu alcançava os meus objetivos profissionais	9,5	11,2	41,4	26,7	11,2
Ofereceu-me experiências de trabalho que me ajudaram a desenvolver novas competências	5,7	7,6	50,7	24,0	12,0
Procurou conhecer os meus objetivos profissionais	4,1	17,2	55,0	16,6	7,1
Autonomia e responsabilidade					
Atribui-me a responsabilidade de tomar decisões	7,1	11,2	29,0	41,3	11,5
Encorajou-me a tomar decisões no trabalho autonomamente	4,1	7,9	30,0	39,0	24,3
Deu-me a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que eu achava mais adequada	3,8	9,3	34,9	37,3	14,7
Apoio emocional e pessoal					
Preocupou-se com o meu bem-estar pessoal	5,2	21,8	30,9	30,7	11,4
Dedicou tempo a falar comigo no plano pessoal	32,4	16,1	28,1	17,2	6,3
Conseguiu perceber quando estive triste ou desiludido	36,2	25,3	25,9	9,0	3,5

Nota: 1 – Nunca 2 - Raramente 3 – Às vezes 4 - Frequentemente 5 – Sempre

A análise da Tabela 1, permite destacar que na dimensão “Apoio e orientação” relativa ao apoio prestado pelo comandante de esquadra, a maioria dos agentes referiu que “frequentemente” (49,0%) recebia *feedback* esquadra quando algo relacionado com o trabalho corria mal, “frequentemente” os ajudou a resolver problemas relacionados com o trabalho, e “frequentemente” (49,9%) esforçou-se por tornar o trabalho mais simples, através de apoio ao nível de expediente e procedimentos. Do mesmo modo, na dimensão de apoio “Autonomia e responsabilidade” a maioria indicou que “frequentemente” (41,3%) o comandante de esquadra atribui-lhes a responsabilidade de tomar decisões,

“frequentemente” (39,0%) encorajou a tomar decisões de forma autónoma e, “frequentemente” (37,3%) deu-lhes a liberdade de tomar decisões difíceis da forma que achavam mais adequada. Por outro lado, na dimensão “Apoio emocional e pessoal”, a maioria afirmou que o comandante de esquadra “nunca” (32,4%) dedicou tempo a falar com eles no plano pessoal e “nunca” (36,2%) conseguiu perceber quando estavam desiludidos ou tristes.

Tabela 2

Apoio do Supervisor operacional ao agente durante o ano probatório em (%)

	1	2	3	4	5
Apoio e orientação					
Deu <i>feedback</i> quando percebeu que algo relacionado com o trabalho estava a correr mal	3,0	4,6	31,6	39,8	21,0
Ajudou-me a resolver problemas relacionados com o trabalho	3,0	7,9	24,3	27,8	37,1
Esforçou-se por tornar o meu trabalho mais simples (apoio ao nível do expediente e procedimentos)	5,7	4,6	26,7	28,6	34,3
Desenvolvimento profissional					
Esteve interessado em assegurar que eu alcançava os meus objetivos profissionais	9,0	13,1	32,2	28,9	16,9
Ofereceu-me experiências de trabalho que me ajudaram a desenvolver novas competências	10,1	9,0	31,9	26,4	22,6
Procurou conhecer os meus objetivos profissionais	14,7	7,9	33,8	29,2	14,4
Autonomia e responsabilidade					
Atribui-me a responsabilidade de tomar decisões	2,5	8,4	30,0	38,7	20,4
Encorajou-me a tomar decisões no trabalho autonomamente	4,4	8,4	28,6	34,6	24,0
Deu-me a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que eu achava mais adequada	3,5	6,0	26,2	46,6	17,7
Apoio emocional e pessoal					
Preocupou-se com o meu bem-estar pessoal	10,6	9,8	39,2	25,1	15,3
Dedicou tempo a falar comigo no plano pessoal	17,2	8,2	39,8	22,6	12,3
Conseguiu perceber quando estive triste ou desiludido	16,6	29,2	34,9	13,4	6,0

Nota: 1 – Nunca 2 - Raramente 3 – Às vezes 4 - Frequentemente -5 – Sempre

Na Tabela 2, os dados demonstram que o supervisor operacional teve uma perceção de apoio semelhante ao comandante de esquadra (Tabela 1) nas dimensões “Apoio e

orientação” “Desenvolvimento profissional” e “Autonomia e responsabilidade”. Contudo, no que respeita à dimensão “Apoio emocional e pessoal” a maioria dos agentes em estudo, referiu que este tipo de apoio, por parte do supervisor operacional, foi percecionado como pouco frequente ou às vezes.

Por fim, apresentamos as respostas dos agentes sobre o apoio recebido por parte dos pares durante a sua integração na esquadra.

Tabela 3

Apoio dos pares à integração na esquadra em (%)

	1	2	3	4	5
Senti-me apoiado por grande parte dos meus colegas aquando da minha integração na esquadra	0,8	3,3	11,4	28,9	55,6
Durante o desempenho das minhas funções, percebi quem seria o colega mais indicado a quem me deveria dirigir em caso de necessidade de auxílio	0,0	2,5	7,4	32,2	58,0
Os meus colegas procuraram contribuir, de alguma forma, para a minha integração	0,0	1,4	8,2	48,5	40,9
Recebi feedback dos colegas mais antigos na esquadra, sobre a forma mais adequada de executar o meu trabalho	0,0	1,4	9,3	37,3	52,0
Consegui entender o meu papel na esquadra ao observar os meus colegas com maior antiguidade	0,0	1,9	10,1	34,6	53,4

Após analisar a Tabela 3 é relevante evidenciar que a maioria dos agentes afirmou que “sempre” (55,6%) se sentiu apoiado por grande parte dos colegas aquando a sua integração na esquadra, “sempre” (58%) percebeu quem seria o colega mais indicado a quem se deveriam dirigir em caso de necessidade de auxílio, “sempre” (53,4%) receberam *feedback* dos colegas mais antigos sobre a forma adequada de realizar uma tarefa e, “sempre” conseguiram entender o seu papel na esquadra ao observar os colegas com mais antiguidade.

Posto isto, as estatísticas descritivas dos valores obtidos nas quatro dimensões de apoio do comandante de esquadra e supervisor operacional, bem como o apoio dos pares na integração do agente em ano probatório podem ser apreciadas na Tabela 4. Nela, indicamos os valores mínimos e máximos a média e respetivos desvios padrão.

Tabela 4

Estatísticas descritivas

	Mínimo.	Máximo	M	DP
<i>Comandante de esquadra</i>				
Apoio e orientação	1	5	3,65	0,78
Desenvolvimento profissional	1	5	3,18	0,78
Apoio emocional e pessoal	1	5	2,63	0,91
Autonomia e responsabilidade	1	5	3,50	0,80
<i>Supervisor operacional</i>				
Apoio e orientação	1	5	3,80	0,89
Desenvolvimento profissional	1	5	3,32	0,99
Apoio emocional e pessoal	1	5	2,97	1,00
Autonomia e responsabilidade	1	5	3,67	0,82
<i>Apoio dos pares (integração)</i>	3	5	4,38	0,51

Nota: M-Média – DP-Desvio padrão

A média mais baixa registou-se na dimensão do "Apoio emocional e pessoal" tanto do comandante de esquadra ($M=2,63$) como do supervisor operacional ($M=2,97$). Analisando o desvio padrão, verificamos que a dimensão do "Apoio e orientação" tende a ter menos variação, indicando maior consenso entre os agentes. No entanto na dimensão do "Apoio emocional e pessoal" do supervisor operacional ($DP=1,00$) e do comandante de esquadra ($DP=0,91$) constatamos os maiores desvios padrões em ambos, indicando que as perceções sobre esse especto são bastante variadas. Por outro lado, o apoio dos pares à integração do agente na esquadra registou uma média bastante positiva ($M=4,38$).

Com o intuito de avaliar a fiabilidade das duas escalas utilizados no inquérito por questionário recorreu-se à análise do coeficiente de consistência interna *alpha de cronbach* (α) conforme podemos verificar na Tabela 5.

Tabela 5

Consistência interna do inquérito

	Alpha Cronbach	Nº de itens
<i>Comandante de esquadra</i>		
Apoio e orientação	.651	3
Desenvolvimento profissional	.713	3
Apoio emocional e pessoal	.680	3
Autonomia e responsabilidade	.685	3
<i>Supervisor operacional</i>		
Apoio e orientação	.784	3
Desenvolvimento profissional	.766	3
Apoio emocional e pessoal	.826	3
Autonomia e responsabilidade	.755	3
<i>Apoio dos pares (integração)</i>	.688	3

Os valores obtidos variaram entre um mínimo de 0,651 (fraco, mas aceitável) na dimensão “apoio e orientação” (comandante de esquadra) e um máximo de 0,826 (bom) na dimensão “apoio emocional e pessoal” (supervisor operacional). De acordo com Hill e Hill (2008), um valor de (α) superior a 0,8 reflete uma boa consistência interna. No entanto, segundo os mesmos autores, valores acima de 0,6 também são aceitáveis.

2. Análise Estatística Inferencial

As correlações entre as quatro dimensões de apoio, do comandante de esquadra e do supervisor operacional tal como se apresenta na Tabela 6, são estatisticamente significativas, positivas e de intensidade moderada ou baixa ($p < .001$). A perceção de apoio numa dimensão tende a estar associada à perceção noutra, sugerindo uma perceção mais holística do líder.

Por outro lado, as correlações entre o apoio percecionado por parte dos colegas e as restantes dimensões do apoio não são significativas, uma vez que esta fonte de apoio é percebida de forma independente.

Tabela 6

Coeficiente de correlações de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Comandante de esquadra</i>								
Apoio e orientação	--							
Desenvolvimento profissional	,619**							
Apoio emocional e pessoal	,451**	,570**						
Autonomia e responsabilidade	,586**	,561**	,437**					
<i>Supervisor operacional</i>								
Apoio e orientação	,175**	,191**	,063	,118*				
Desenvolvimento profissional	,189**	,341**	,171**	,219**	,525**			
Apoio emocional e pessoal	,236**	,281**	,195**	,225**	,579**	,697**		
Autonomia e responsabilidade	,155**	,223**	,170**	,211**	,638**	,643**	,592**	
<i>Apoio dos pares (integração)</i>	,088	,056	-,035	,086	,102	,012	,044	0,77

Nota: * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Recorde-se que a primeira hipótese de investigação desta dissertação consubstanciou-se no seguinte:

H1: O apoio e acompanhamento que os líderes intermédios prestam aos agentes durante o seu ano probatório é suficiente para ser efetivo.

Tabela 7

Média e desvio padrão dos líderes intermédios

	Média	Desvio Padrão
Comandante de esquadra	3,24	0,66
Supervisor operacional	3,44	0,78

Analisando os resultados das quatro dimensões de apoio relativas ao comandante de esquadra e ao supervisor operacional (parte 1 e 2 do questionário, Apêndice G), obteve-se uma média de 3,24 pontos para o comandante de esquadra e de 3,44 para o supervisor operacional (Tabela 7), considerando os dados dos agentes do 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA. Tendo em conta que o ponto médio da escala é 3 (numa variação entre 1 e 5), estes resultados indicam uma perceção globalmente positiva do apoio recebido por parte de ambos os líderes intermédios.

Destaca-se, em particular, a dimensão do “apoio e orientação”, que obteve uma média de 3,80 no caso do supervisor operacional e de 3,64 no caso do comandante de esquadra, valores que demonstram uma percepção claramente positiva. Estes resultados sugerem que os líderes intermédios, ao nível do apoio relacionado com o trabalho, têm desempenhado um papel relevante no acompanhamento dos agentes durante o seu ano probatório, nomeadamente através do fornecimento de *feedback* construtivo, do apoio na resolução de problemas do serviço operacional e na elaboração de expediente. Tal como foi referido anteriormente, Guterman et al. (2017) salientam que um líder que acompanha de perto os seus liderados tende a estabelecer relações mais sólidas e a fomentar o comprometimento organizacional.

Na dimensão “desenvolvimento profissional”, observaram-se médias de 3,18 no caso do comandante de esquadra e de 3,32 no do supervisor operacional (Tabela 4), situando-se ambos os valores acima do ponto médio da escala. Embora positivo, afigura-se essencial um maior apoio nesta dimensão. Assim como referido por Rouco (2012), segundo a qual os líderes, ao longo do seu percurso, devem demonstrar valorização pelas conquistas dos seus colaboradores, encorajando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Relativamente à dimensão “autonomia e responsabilidade”, os resultados foram novamente positivos, com médias de 3,50 (comandante de esquadra) e 3,67 (supervisor operacional). Esta dimensão evidencia a importância da delegação de tarefas e do incentivo à autonomia, aspetos fulcrais na adaptação e no desempenho de novos elementos. Como já abordado, Cunha et al. (2016) defendem que a capacidade de delegar é essencial para o sucesso da integração e do crescimento profissional de novos colaboradores.

Por fim, na dimensão “apoio emocional e pessoal”, verifica-se um contraste em relação às restantes: tanto o comandante de esquadra ($M=2,63$) como o supervisor operacional ($M=2,97$) foram avaliados abaixo do ponto médio da escala, revelando percepções negativas nesta área (Tabela 4). Esta carência de apoio emocional e pessoal por parte dos líderes intermédios é motivo de preocupação, dado que a sua ausência pode contribuir para a desmotivação dos agentes. Esta realidade corrobora as conclusões de Key-Roberts (2013), que demonstram que o envolvimento e interesse dos superiores pelas experiências e necessidades dos seus subordinados tem impacto direto na motivação e no bem-estar dos polícias.

Um líder não deve limitar-se ao cumprimento das suas funções formais, mas sim procurar estar próximo do seu efetivo, demonstrando interesse genuíno pela pessoa que está por trás da farda. Gestos simples como este podem ter um impacto significativo, prevenindo certos comportamentos associados a questões emocionais. Esta perspetiva é reforçada por Top et al. (2020), ao afirmar que, quando o líder adota uma postura de proximidade, contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e coeso, no qual os subordinados se sentem motivados, reduzindo até as intenções de abandonar a organização. Cuidar dos elementos da esquadra, assegurando o seu bem-estar e segurança, são práticas comuns entre líderes policiais competentes (Ingram & Lee, 2015; Tomaževič & Aristovnik, 2019).

No caso do comandante de esquadra ($M=2,63$), a pontuação obtida revela-se ainda mais preocupante do que obtida pelo supervisor operacional ($M=2,97$), o que poderá estar relacionado com uma menor proximidade e presença física por parte do próprio comandante. Nos últimos anos, temos assistido a um número de subcomissários colocados no COMETLIS consistentemente inferior ao número de esquadras em funcionamento. Dado que, os subcomissários da PSP desempenham, em regra, a função de comandante de esquadra e são, normalmente, os oficiais mais próximos dos agentes em ano probatório. Este défice que se verifica entre o número de subcomissários disponíveis e o número de esquadras implica a acumulação de funções por parte destes comandantes. Naturalmente, quanto maior for essa acumulação, maior será a exigência em termos de liderança, reduzindo-se, assim, o tempo disponível para o acompanhamento diário dos agentes, e consequentemente o apoio emocional e pessoal, decorrentes de competências como a empatia.

Assim, tendo em consideração a pontuação média obtida dos dois líderes intermédios nas quatro dimensões, podemos considerar que a perceção dos agentes dos CFA's em relação ao apoio dos líderes intermédios durante o seu ano probatório é tendencialmente positiva. No entanto, apesar de os valores médios situarem-se no ponto médio da escala de avaliação (3 - Às vezes), não podemos deixar de destacar que demonstra um apoio insuficiente e que, em alguns casos (Apoio emocional e pessoal) esse apoio é negativo, não corroborando, desta forma, a **H1**.

Findada a primeira hipótese de investigação, relembramos a próxima que surge na sequência de **H1**:

H1a: O apoio prestado pelo comandante de esquadra ou pelo supervisor influencia a perceção do agente.

Para dar resposta à hipótese recorreu-se à comparação dos valores de apoio percebido em função de ser do comandante de esquadra ou do supervisor operacional com recurso às médias (*M*), desvio padrão (*DP*), o nível de significância respetivo (*Sig.*) e por fim, o teste de T de *Student* (*t*).

Através da Tabela 8 verifica-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 8

Comparação Comandante de esquadra versus Supervisor operacional

	<i>Comandante</i>		<i>Supervisor</i>		<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Apoio e orientação	3,65	0,78	3,80	0,89	.006**
Desenvolvimento profissional	3,18	0,78	3,32	0,99	.010**
Apoio emocional e pessoal	2,63	0,91	2,97	1,00	.001***
Autonomia e responsabilidade	3,50	0,80	3,67	0,82	.002**

Nota: M – Média DP – Desvio padrão – Sig. – Nível de significância * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

A perceção do apoio é significativamente mais elevada no supervisor operacional em todas as dimensões analisadas. Na dimensão “Apoio e orientação”, verifica-se uma diferença significativa, $t(366) = -2.765$, $p = .006$ (Cfr. Tabela 13, Apêndice H), com uma média de 3,80 no Supervisor operacional comparativamente a 3,65 do comandante de esquadra.

O mesmo padrão observa-se na dimensão “desenvolvimento profissional”, $t(366) = -2,573$, $p = .010$ (Cfr. Tabela 13), onde o supervisor operacional apresenta uma média de 3,32, comparativamente à média do comandante de esquadra ($M=3,18$). A maior diferença ocorre na dimensão “Apoio emocional e pessoal”, $t(366) = -5.472$, $p < .001$ (Cfr. Tabela 13), com uma perceção de apoio significativamente mais elevada no supervisor operacional (2,97 vs. 2,63). Por fim, na dimensão “Autonomia e responsabilidade”, os valores também refletem uma diferença estatisticamente significativa, $t(366) = -3.128$, $p = .002$ (Cfr. Tabela 13), com o supervisor operacional a apresentar uma média de 3,67 em comparação com os 3,50 do comandante de esquadra.

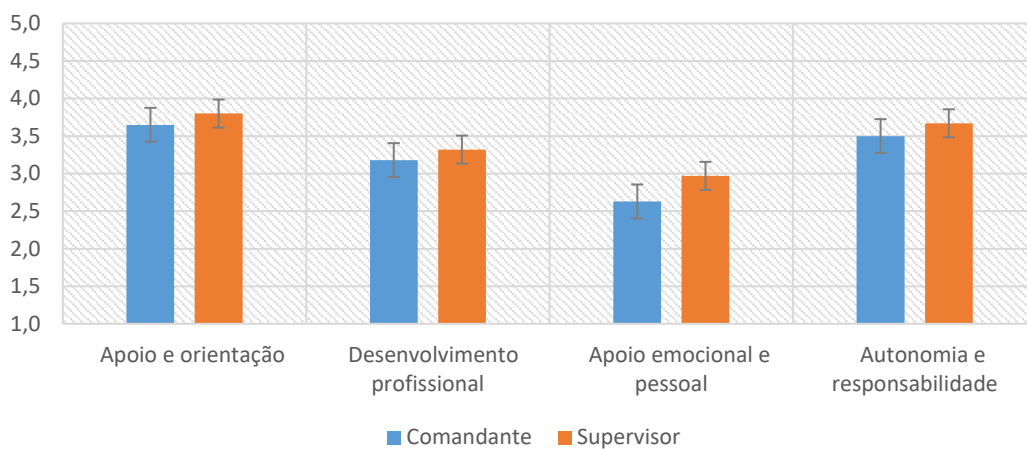
Estes resultados podem estar relacionados com uma presença mais constante por parte do supervisor operacional, dado que por inerência do serviço esta função exige uma

presença assídua nas esquadras do turno de serviço onde este se insere. Em contrapartida um comandante de esquadra para além de não ter a capacidade de conseguir estar regularmente em todos os tipos e turnos de serviço, cada vez mais tem à sua responsabilidade mais que uma esquadra ou serviço.

Assim podemos concluir que de forma consistente, os supervisores operacionais são percecionados como prestando um maior apoio nas quatro dimensões do que os Comandantes de esquadra, como demonstra a Figura 8, validando a **H1a**.

Figura 8

Comparação comandante vs supervisor



Relembrando a hipótese **H2** (“Os pares têm um efeito significativo na integração dos novos agentes”), que, conforme os dados da Tabela 4, apresenta uma média de 4,38 nas perceções dos agentes do 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA. Estes resultados evidenciam um apoio dos pares à integração do agente na esquadra após conclusão do CFA não só significativo, mas também acima da média (4 – Frequente), confirmando o que já tinha sido referido, que a cultura policial é, de facto, marcada por um forte espírito de equipa, com os agentes a apoiarem-se mutuamente (International Association of Chiefs of Police, 2020). Dada a percepção claramente positiva dos agentes em relação ao apoio recebido dos colegas durante a sua integração na primeira esquadra, a hipótese **H2** é assim validada.

Após validar **H1**, **H1a** e **H2**, importava dissipar algumas dúvidas: terão o curso, a origem, a faixa etária ou o género influenciado a percepção do agente relativamente ao apoio recebido por parte dos líderes intermédios e dos pares mais experientes?

Nas hipóteses seguintes (**H3a**, **H3b**, **H3c** e **H3d**), iremos verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nos diversos indicadores, conforme os dados apresentados nas Tabelas 9, 10, 11 e 12.

Para avaliar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos diferentes grupos, recorreu-se ao teste multivariado da *Manova* (análise multivariada da variância), utilizando o *Wilks' Lambda* como medida de significância. Este teste foi aplicado às múltiplas variáveis dependentes associadas ao Comandante de esquadra e ao Supervisor operacional (avaliadas em quatro dimensões cada: "Apoio e orientação", "Desenvolvimento profissional", "Apoio emocional e pessoal" e "Autonomia e responsabilidade"). Para analisar a comparação no "apoio dos pares (integração)", foi utilizado o teste t de *Student (t)*, para a comparação por sexo, uma vez que compara dois grupos distintos, e o teste multivariado da *Manova (F)* para a comparação por curso, distrito de origem e faixa etária, dado que, faz a comparação a três ou mais grupos.

Tabela 9

Comparação por CFA

	15		16		17		18		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	Sig.
<i>Comandante de esquadra</i>									
Apoio e orientação	3,66	,59	3,65	,84	3,57	,90	3,74	,64	,511
Desenvolvimento profissional	3,12	,48	3,16	,87	3,20	,94	3,20	,64	,910
Apoio emocional e pessoal	2,46	,70	2,56	1,01	2,72	1,05	2,69	,67	,211
Autonomia e responsabilidade	3,55	,59	3,56	,82	3,52	,93	3,37	,70	,342
<i>Supervisor operacional</i>									
Apoio e orientação	3,88	,78	3,76	,97	3,80	,96	3,78	,77	,860
Desenvolvimento profissional	3,27	,76	3,38	1,02	3,30	1,12	3,30	,94	,906
Apoio emocional e pessoal	2,85	,51	3,03	,93	3,00	1,21	2,99	1,01	,699
Autonomia e responsabilidade	3,66	,55	3,62	,82	3,71	,95	3,66	,80	,881
<i>Apoio dos pares (integração)</i>	4,30	,49	4,33	,59	4,45	,46	4,38	,49	,189

Nota: M – Média DP – Desvio padrão Sig. – Nível de significância * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Através do teste multivariado da *Manova* foi possível obter *Wilks' Lambda* = .944, $F(12, 950) = 1.733$, $p = .055$. Constata-se que não existem diferenças significativas na percepção do apoio do comandante de esquadra consoante o CFA.

No apoio do supervisor operacional, também não se verificou diferenças estatisticamente significativas entre CFA's, $Wilks' \Lambda = .979, F(12, 952) = 0.629, p = .819$.

Quanto ao apoio dos pares, os resultados apurados, $F(3, 366) = 1.602, p = .189$, demonstram igualmente que não existem variações significativas em função do curso.

Conclui-se, assim, que o curso não influenciou a perceção do apoio prestado pelos líderes intermédios e pelos pares, não se confirmando a hipótese **H3a**.

Passemos agora à hipótese seguinte (**H3b**), relativa à origem (Tabela 10). Para efeitos de comparação, consideraram-se apenas quatro variáveis: o distrito de Lisboa, o distrito do Porto, as regiões autónomas da Madeira e dos Açores, e uma categoria agregada designada como "Outros distritos".

Tabela 10

Comparação por origem

	Outro		Lisboa		Porto		Reg. Aut.		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	Sig.
<i>Comandante de esquadra</i>									
Apoio e orientação	3,63	,74	3,82	,84	3,62	,72	3,56	,91	,325
Desenvolvimento profissional	3,19	,67	3,16	,99	3,25	,85	3,03	,91	,500
Apoio emocional e pessoal	2,58	,82	2,70	,98	2,67	1,0	2,71	1,0	,690
Autonomia e responsabilidade	3,47	,77	3,68	,83	3,59	,72	3,31	,95	,089
<i>Supervisor operacional</i>									
Apoio e orientação	3,85	,89	3,86	,92	3,61	,83	3,77	,88	,297
Desenvolvimento profissional	3,42	,93	3,23	1,1	3,19	1,0	3,13	1,1	,174
Apoio emocional e pessoal	3,01	1,0	2,98	1,1	2,86	,89	2,96	,90	,781
Autonomia e responsabilidade	3,68	,80	3,80	,83	3,58	,77	3,58	,95	,457
<i>Apoio dos pares</i>	4,38	,50	4,39	,51	4,30	,56	4,47	,47	,415

Nota: M – Média DP – Desvio padrão Sig. – Nível de significância * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Na comparação por origem, obteve-se $Wilks' \Lambda = .952, F(12, 950) = 1.493, p = .121$. Estes resultados mostram de igual forma, que não existem diferenças significativas na forma como os participantes, dependendo da sua origem, avaliam o apoio do comandante de esquadra.

O mesmo padrão verifica-se em relação ao supervisor operacional, onde também não se registam variações estatisticamente relevantes associadas à origem (Wilks' Lambda = .963, $F(12, 952) = 1.142$, $p = .322$).

Quanto ao apoio dos pares, também se constata que não existem diferenças estatisticamente consideráveis, $F(3, 366) = 0.952$, $p = .415$.

Tal como na hipótese anterior (**H3a**), também não se demonstra a hipótese **H3b** em função do distrito de origem.

De seguida, analisaremos a hipótese **H3c**, relativa à faixa etária, com base nos dados da Tabela 11, que agrupa os agentes em três grupos: dos 18 aos 25 anos, dos 26 aos 30 anos e maiores de 30 anos.

Tabela 11

Comparação por faixa etária

	18- 25 anos		26-30 anos		>30 anos		
	M	DP	M	DP	M	DP	Sig
<i>Comandante de esquadra</i>							
Apoio e orientação	3,61	,67	3,63	,82	3,72	,74	,623
Desenvolvimento profissional	3,10	,78	3,16	,78	3,29	,80	,274
Apoio emocional e pessoal	2,55	,77	2,62	,93	2,72	,96	,507
Autonomia e responsabilidade	3,40	,83	3,46	,80	3,70	,72	,039
<i>Supervisor operacional</i>							
Apoio e orientação	3,85	,96	3,77	,89	3,82	,82	,784
Desenvolvimento profissional	3,27	,92	3,28	1,01	3,45	,99	,387
Apoio emocional e pessoal	2,81	1,10	2,98	,98	3,09	,89	,221
Autonomia e responsabilidade	3,65	,91	3,67	,80	3,68	,77	,978
<i>Apoio dos pares (integração)</i>							
	4,41	,49	4,37	,51	4,35	,52	,721

Nota: M – Média DP – Desvio padrão Sig. – Nível de significância * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Posteriormente, na comparação por faixa etária verifica-se que a faixa etária não influencia significativamente a forma como é percecionado o apoio do comandante de esquadra, com a obtenção de Wilks' Lambda = .979, $F(8, 718) = 0.936$, $p = .486$.

Da mesma forma, através dos resultados obtidos através dos testes multivariados, $Wilks' \Lambda = .977$, $F(7, 720) = 1.067$, $p = .385$, em relação ao supervisor operacional, também não se constatou diferenças relevantes associadas à faixa etária.

Relativamente ao apoio dos pares, os dados confirmam mais uma vez, que a faixa etária não tem um efeito significativo na sua perceção, $F(2, 263) = 0.327$, $p = .721$.

Assim, mais uma vez, é possível afirmar, que não existem diferenças estatisticamente significativas em função da faixa etária, pelo que a hipótese **H3c** não se confirma.

Concluiremos a análise das hipóteses com a avaliação da **H3d**, que examina se o sexo influencia a perceção dos agentes quanto ao apoio dos líderes intermédios e dos pares, com base nos dados da Tabela 12.

Tabela 12

Comparação por sexo

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	DP	M	DP	
<i>Comandante de esquadra</i>					
Apoio e orientação	3,76	,67	3,63	,79	,257
Desenvolvimento profissional	3,32	,83	3,15	,77	,154
Apoio emocional e pessoal	3,02	,70	2,56	,92	,000***
Autonomia e responsabilidade	3,47	,70	3,50	,81	,769
<i>Supervisor operacional</i>					
Apoio e orientação	3,88	,90	3,79	,88	,498
Desenvolvimento profissional	3,40	,77	3,30	1,03	,499
Apoio emocional e pessoal	3,11	,91	2,95	1,01	,276
Autonomia e responsabilidade	3,54	,83	3,69	,82	,208
<i>Apoio dos pares (integração)</i>	4,24	,52	4,40	,50	.023*

Nota: M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Para finalizar, recorreu-se novamente ao teste multivariado da *Manova*, e ao contrário dos resultados obtidos nas comparações anteriores, desta vez foi possível apurar diferenças estatisticamente significativas entre o sexo masculino e feminino, em pelo menos uma das dimensões de apoio do comandante de esquadra, $Wilks' \Lambda = .955$, $F(4, 361) = 4264$, $p = .002$.

Mais especificamente, os testes demonstram que, na dimensão de "apoio emocional e pessoal", as mulheres reportam níveis significativamente mais elevados do que os homens (3.02 vs. 2.56). Enquanto os homens apresentam uma perceção negativa deste apoio ($M=2,56$), as mulheres percecionam-no como positivo ($M=3,02$).

Contudo, na mesma análise não se detetou diferenças significativas na perceção do apoio do Supervisor Operacional em função do sexo, *Wilks' Lambda* = .975, $F(4, 362) = 2.304$, $p = .058$.

Finalmente, no "apoio dos pares", os resultados revelam uma diferença estatisticamente reveladora, $t(365) = -2.276$, $p = .023$, sendo os homens quem reporta níveis mais elevados de apoio comparativamente às mulheres ($M=4.40$ vs. $M=4.24$).

Esta menor perceção de apoio por parte dos colegas entre as mulheres polícias pode estar relacionada com a tradicional predominância masculina no setor policial. Na PSP, as mulheres na categoria de agente representam apenas 9% do efetivo, face a 91% de homens, situação que pode criar, em determinados contextos, uma segregação involuntária. Como observou Esteves (2013), os polícias homens tendem a ver as suas colegas como "indivíduos frágeis e vulneráveis com os quais devem ter mais cuidado a nível de comportamento, linguagem e até a nível de serviço" (p.107). Esta perceção tem levado a uma clara divisão de funções baseada no género, resultando na discriminação e segregação das mulheres, que frequentemente são encaminhadas para tarefas administrativas, de apoio ou no atendimento a mulheres e crianças (Corsianos, 2011; Diaz, 2021, citados em Caçador, 2023).

Assim, tendo-se constatado diferenças estatisticamente consideráveis em função do sexo, nomeadamente na dimensão "Apoio emocional e pessoal" do Comandante de Esquadra e no apoio dos colegas à integração na primeira esquadra, podemos confirmar a **H3d**, dando assim por terminado a validação das hipóteses do estudo.

Conclusão

O aumento da polarização social, o rápido avanço da tecnologia e o enfraquecimento da confiança nas instituições tornam a profissão de polícia cada vez mais exigente. E num mundo cada vez mais complexo, é inegável afirmar que a liderança assume um papel central nas FS e, no caso em particular, na PSP.

Assim que os agentes da PSP terminam a sua formação policial, e após serem colocados numa esquadra para iniciar funções, deparam-se com uma série de desafios significativos, que vão desde a deslocação da sua zona de residência, para a grande maioria, até à complexidade inerente à profissão. Neste momento, em particular é-lhes exigida uma grande capacidade de adaptação e superação, sendo que a ausência de apoio pode causar desmotivação ou levar a erros que podiam facilmente ser evitados, e, desta forma, comprometer seriamente o futuro na carreira policial.

Neste sentido, os líderes policiais devem procurar mitigar as dificuldades iniciais sentidas pelos seus agentes durante o período probatório, prestando apoio. Apoio que pode ir desde o nível operacional ao nível pessoal, devendo ser complementado pelo contributo dos pares. Estes têm igualmente um papel preponderante, sobretudo na fase de integração na esquadra após concluírem a formação.

Tendo em conta a importância do apoio ao agente durante o ano probatório, esta investigação procurou, com base nas perceções de agentes de cursos mais recentes, nomeadamente o 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA, compreender se os líderes intermédios e os pares têm prestado um apoio efetivo e suficiente neste período crucial das suas carreiras.

No primeiro capítulo desta dissertação, ao abordar os novos estilos de liderança, verificou-se que estes se centram sobretudo nos liderados, promovendo uma abordagem mais humana e participativa. Na PSP, embora se reconheça a importância da liderança para a coesão interna e para o bom funcionamento da instituição, verificam-se algumas lacunas, nomeadamente ao nível da formação dos oficiais (CFOP) e dos chefes (CFC), em que a prevalência das ações ensinadas relacionadas com liderança e o comprometimento organizacional é bastante reduzida.

No segundo capítulo, abordou-se o período probatório de um agente da PSP e o momento em que é integrado numa esquadra. Verificou-se que, frequentemente, os novos agentes estão muito dependentes dos colegas mais antigos para se integrarem na esquadra e se adaptarem à função. Por outro lado, ao analisarem-se as competências mais relevantes

para um apoio eficaz por parte dos líderes durante este período, conclui-se que estas reúnem um conjunto de características associadas aos novos estilos de liderança, centrados na proximidade, na empatia e na valorização do desenvolvimento individual.

De seguida, através da aplicação de métodos estatísticos, procedeu-se à análise e apresentação dos resultados obtidos a partir das respostas ao inquérito por questionário. Estas ferramentas permitiram avaliar a consistência das hipóteses previamente formuladas no âmbito da investigação, confirmando-as ou rejeitando-as com base nos dados recolhidos.

No mesmo sentido, não se constatou a veracidade da primeira hipótese do presente estudo (**H1**), em que se afirmava que o apoio que os líderes intermédios prestam aos agentes durante o seu ano probatório é suficiente para ser efetivo. Através do recurso aos testes estatísticos, concluiu-se que a pontuação da perceção dos inquiridos em relação ao apoio prestado pelos líderes intermédios e os pares eram, no geral e, em média, positivas, uma vez que eram superiores ao ponto médio da pontuação da escala estabelecida.

Não obstante à média positiva da perceção do apoio prestado pelos líderes intermédios, apurou-se, através dos resultados obtidos, que uma das dimensões de apoio era negativa. Na dimensão de “apoio emocional e pessoal” a perceção do apoio prestado pelos líderes intermédios ficou abaixo do ponto médio da escala estabelecida. Estes dados demonstram que tem existido falta de proximidade, quer do Comandante de esquadra quer do Supervisor operacional, que indicam alguma falta de preocupação com o bem-estar pessoal e emocional dos agentes durante o seu ano probatório. Ora, com base na literatura a preocupação com o bem-estar dos liderados é uma das qualidades mais valorizadas num líder, sendo essencial para promover a motivação e o desempenho.

Considerando tudo isto, apraz-nos referir que uma maior preocupação por parte dos líderes intermédios relativamente ao bem-estar pessoal e emocional dos agentes durante o seu ano probatório é fundamental para aferir a integração dos mesmos à função e à esquadra, e a adaptação ao novo contexto social e profissional. A própria Instituição deve empreender uma reflexão profunda sobre a logística de bem-estar e sobre o acolhimento em geral e apoio profissional prestado aos polícias em início de carreira.

No que concerne à hipótese seguinte, a **H1a**, note-se que foi possível, neste caso, a sua corroboração. Esta hipótese defendia que o apoio prestado pelo comandante de esquadra ou pelo supervisor influenciava a perceção do agente. Assim, verificou-se que a perceção do apoio é significativamente mais elevada no supervisor operacional do que no comandante

de esquadra em todas as dimensões. Essa diferença foi ainda mais notória na dimensão “apoio emocional e pessoal”, ainda que ambas fossem negativas, ou seja, abaixo do ponto médio da escala. Estes dados demonstram uma maior proximidade do supervisor operacional com os agentes durante o seu ano probatório do que o comandante de esquadra, que podem estar relacionados com as exigências e as limitações próprias do serviço, como, por exemplo, a acumulação do comando de esquadras pelos comandantes de esquadra do COMETLIS que diminui a possibilidade da sua presença junto da maioria dos agentes que comanda. Por outro lado, no caso do supervisor operacional, uma maior percepção de apoio pode ter relação direta com a presença assídua desta figura num determinado turno e a necessidade de supervisionar e prestar apoio com regularidade os elementos.

Posteriormente, na hipótese **H2** defendia-se que os pares tinham efeito significativo na integração dos novos agentes e, aqui também foi possível a sua validação. O apoio dos pares destacou-se como um pilar fundamental no processo de integração dos novos agentes. Os resultados demonstraram que os colegas mais experientes desempenham um papel crucial no acolhimento, na transmissão de conhecimentos práticos e no apoio operacional, em que a média registada foi ligeiramente superior ao ponto médio da escala (4,38 em 5).

Por fim, no que respeita às hipóteses **H3a**, **H3b**, **H3c** e **H3d**, que propunham que o CFA, o distrito de origem, a faixa etária e o sexo dos agentes influenciariam a percepção do apoio prestado pelos líderes intermédios e pelos pares durante o ano probatório, os resultados revelaram algumas diferenças. As análises estatísticas não identificaram diferenças significativas nas percepções de apoio em função do curso, do distrito de origem ou da faixa etária, não corroborando, assim, as hipóteses **H3a**, **H3b** e **H3c**. Em **H3a**, apesar dos agentes dos CFA's do presente estudo terem enfrentado algumas adversidades durante o seu período probatório, nomeadamente a pandemia da COVID-19, seria expectável que a percepção de apoio sentida pelos agentes dos diferentes cursos, relativamente aos líderes diretos da sua esquadra, que obrigou a medidas restritivas de proximidade, apresentasse diferenças expressivas em relação aos seus colegas de outros cursos. Da mesma forma, na hipótese **H3b**, relativo ao distrito de origem não se verificaram diferenças estatisticamente consideráveis entre os agentes do distrito de Lisboa, que ficaram colocados no comando de origem (COMETLIS), e os agentes dos outros distritos do país, que foram sujeitos a uma mudança de residência e consequentemente a um provável distanciamento familiar. Também a faixa etária (**H3c**), a qual se esperava apresentar diferentes percepções de apoio em algumas gerações não se confirmou. São dados dignos de destaque, uma vez que a experiência do

período probatório destes agentes em termos de apoio recebido é relativamente homogénea nesses aspetos, independentemente destas variáveis.

Contudo, relativamente à hipótese **H3d**, os dados evidenciaram diferenças estatisticamente importantes associadas ao sexo dos agentes. Na dimensão de “apoio emocional e pessoal” prestado pelo comandante de esquadra, as agentes do sexo feminino percecionaram um apoio significativamente superior ao dos agentes do sexo masculino. Em contrapartida, no que se refere ao apoio dos pares, os agentes do sexo masculino relataram uma perceção de apoio mais elevada do que as suas colegas do sexo feminino. Estas diferenças parecem indicar a existência de uma discriminação positiva por parte dos comandantes de esquadra e uma discriminação negativa por parte dos pares em relação às mulheres.

Os resultados obtidos nesta investigação evidenciam a necessidade de implementar mudanças práticas e significativas para a PSP, nomeadamente ao nível da formação, da gestão de recursos-humanos e das práticas institucionais de acolhimento. A fraca perceção de apoio emocional e pessoal prestado pelos líderes intermédios demonstra a necessidade de reforçar a formação em competências específicas de liderança, como a empatia e a preocupação com o bem-estar dos liderados, tanto no CFOP como no CFC.

As diferenças analisadas entre os sexos masculino e feminino também sugerem a necessidade de uma reflexão crítica sobre as dinâmicas interpessoais nas esquadras. Os comandantes de esquadra, na constituição dos grupos, devem ter consciência da necessidade de criar grupos heterogéneos no sentido de facilitar a integração das agentes femininas. No entanto, numa instituição cuja composição de recursos-humanos⁴ é predominantemente masculina, com 91% de agentes do sexo masculino e apenas 9% do sexo feminino, entendemos que esta missão, em alguns casos, poder-se-á revelar bastante difícil, ou mesmo inexecutável.

Por fim, não podíamos deixar de destacar a contribuição deste estudo para as Ciências Policiais em Portugal, sendo o primeiro a analisar quantitativamente a perceção do apoio da liderança intermédia e dos pares especificamente durante o ano probatório dos agentes na PSP, usando escalas validadas e adaptadas.

⁴ Conforme os dados apresentados no Anexo V - Efetivo da PSP, por carreira, segundo o género.

Apesar dos resultados obtidos neste estudo serem na sua globalidade positivos, é importante reconhecer as limitações enfrentadas durante a sua realização.

A investigação baseou-se nas respostas de agentes dos 15.º, 16.º, 17.º e 18.º CFA, o que exigiu um esforço contínuo para incentivar a participação voluntária e garantir uma amostra representativa. Para além da divulgação do questionário via email institucional, foi necessário a deslocação a diversas esquadras das divisões do COMETLIS, explicando pessoalmente a importância do estudo e os seus potenciais benefícios futuros aos agentes dos referidos cursos.

Outra restrição encontrada na realização deste estudo prendeu-se com a seleção do método. Se por um lado podiam ser utilizadas mais afirmações para avaliar as quatro dimensões de apoio, por outro tínhamos a plena consciência de que um inquérito por questionário demasiado longo poderia levar à desmotivação no preenchimento do mesmo, e consequentemente um número reduzido de respostas.

Adicionalmente, verificou-se a dificuldade em abarcar todas as funções dos líderes intermédios, devido à escassez de recursos humanos em algumas esquadras. Em alguns casos, funções como a de comandante de esquadra encontram-se em acumulação, tornando humanamente impossível desempenhar de modo eficiente todas as responsabilidades de gestão e de liderança associadas. Da mesma forma, constatamos em algumas esquadras que algumas das funções desempenhadas por um chefe, também podiam ser desempenhadas por um agente, como o caso do atendimento ao público, ou comumente conhecido como função de graduado de serviço.

Neste estudo, apesar de o método quantitativo, através do uso de inquérito por questionário, se revelar positivo e eficaz a alcançar o objetivo inicial proposto, para futuras investigações seria pertinente continuar a avaliar os cursos subsequentes com ferramentas alternativas que proporcionem uma compreensão mais aprofundada da problemática. Através de métodos qualitativos, como o uso entrevistas a agentes pré-selecionados de diferentes divisões, poder-se-ão obter perceções de apoio diferentes das mencionadas no inquérito por questionário ou outras dificuldades sentidas durante o período probatório.

Não obstante, aplicar este estudo aos subcomissários em ano probatório poder-se-ia revelar interessante, dado que este período também é exigente e complexo para estes novos líderes. Neste caso, a perceção de apoio a ser avaliada incidiria sobre o comandante direto, como o comandante de divisão ou de núcleo.

Referências

- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). A prevalência do comportamento destrutivo de liderança. *British Journal of Management*, 21, 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Ahsan, M., & Khalid, M. (2023). Laissez-faire leadership. *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism*, 61–72. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch004>
- Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/1742715017736707>
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Dedica*, 8, 117–130. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Rombaut, T., & Van Thienen, T. (2021). The role of feedback quality and organizational cynicism for affective commitment through

- leader–member exchange. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 593–615. <https://doi.org/10.1177/0734371X20923010>
- Baker, E. (2022). Influence—A core leadership skill. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(5), 578–579. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001595>
- Barnes, J. A. (2007). *John F. Kennedy: Lições e legado de um presidente*. Casa das Letras.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421–438. <https://doi.org/10.1177/001872679905200401>
- 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. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bogard, J., Delmas, M., Goldstein, N., & Vezich, I. (2020). Target, distance, and valence: Unpacking the effects of normative feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.10.003>
- Brandão, C., & Jordão, F. (2012). O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa. *Revista do Serviço Público*, 63(3). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/65462/2/87829.pdf>
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caçador, S. A. D. C. (2023). *A mulher polícia e a equidade de género na Polícia de Segurança Pública* [Master's thesis, ISCPSP]. Repositório Científico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <http://hdl.handle.net/10400.26/45968>
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

- Carson, P. P., Carson, K. D., & Roe, C. W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1150–1169. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01026.x>
- Carvalho, D. (2022). *A importância do acolhimento, integração e socialização organizacional para uma melhor experiência do colaborador na indústria da hospitalidade: estudo caso Sheraton Lisboa Hotel & Spa* [Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/39687>
- Carvalho, R. (2012). A gestão do desempenho policial: importância do feedback. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 2(2), 109–129. <https://doi.org/10.31412/rbcp.v2i2.60>
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Manole.
- Corsianos, M. (2011). Responding to officers' gendered experiences through community policing and improving police accountability to citizens. *Contemporary Justice Review*, 14(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/10282580.2011.541074>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2008). *Liderança positiva: Uma abordagem baseada em forças*. RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). RH Editora.

- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- DCAF. (2022). *Mentoría en el entorno policial*. Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. *Diário da República, Série I, n.º 204/2015*, 9054–9086. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 42794, de dezembro. *Diário da República, I, n.º 300/1959*. Ministério da Administração Interna.
- Diaz, V., & Nuño, L. (2021). Women and policing: An assessment of factors related to the likelihood of pursuing a career as a police officer. *Police Quarterly*, 24(4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/10986111211009048>
- Durão, S. (2006). *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia de Lisboa* [Unpublished doctoral dissertation]. ISCTE-IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/274/4/Patrulha_e_Proximidade_pdf.pdf
- Durão, S. (2010). Carreiras subjetivas entre agentes da Polícia de Segurança Pública em Portugal. *Dilemas*, 3(8), 9–44.
- Elgar, M. A. (2016). Leader selection and leadership outcomes: Height and age in a sporting model. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 588–601. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.005>
- Elias, L. M. A. (2018). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e perspetivas*. ISCPSI.
- Elias, L. M. A. (2022). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e perspetivas* (2nd ed.). ISCPSI/ICPOL. <http://hdl.handle.net/10400.26/51682>

- Elset, J. I. (2018). *Organizational socialization in remote-working companies: Enhancing company onboarding through gamification* [Master's thesis, ISCTE Business School].
- Esteves, C. M. C. dos S. S. (2013). *A igualdade de oportunidades de género na administração pública: Estudo de caso da integração de género feminino na Guarda Nacional Republicana* [Master's thesis, ISCSP]. Repositório do ISCSP. <http://hdl.handle.net/10400.5/6164>
- Felgueiras, S. R. C. C. (2024). *As ciências policiais: Justificação, fundamentos e esboço para uma estratégia de ensino superior policial*. <http://hdl.handle.net/10400.26/51335>
- Ferreira, B. (2021). *Liderança virtual em gestão de projetos* [Master's thesis, ISCAC]. RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.26/39097>
- Fortin, M.-F. (2000). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Lusodidacta.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizações: Comportamento, estrutura, processos* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Press.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gouveia, P. M. N. (2009). O exercício da liderança na Polícia de Segurança Pública. In A. Anselmo, G. M. Silva, & M. M. G. Valente (Eds.), *Estudos comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871–930). Almedina.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gresham, F. (2016). Social skills assessment and intervention for children and youth. *Cambridge Journal of Education*, 46(3), 319–332. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2016.1195788>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Half, R. (2022). *14 competências de um líder que são essenciais*. Robert Half. <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/10-competencias-de-um-lider-que-sao-essenciais>

- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6–38). Ohio State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 12(5), 331–338. <https://doi.org/10.1080/00345334.1969.11755973>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Hinkin, T., & Schriesheim, C. (2008). Um exame de "não liderança": Da liderança laissez-faire à omissão de recompensa do líder e à omissão de punição. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- International Association of Chiefs of Police. (2020). *Peer support as a powerful tool in law enforcement suicide prevention*. Bureau of Justice Assistance's National Consortium on Preventing Law Enforcement Suicide. <https://www.theiacp.org>
- Jacob, B. M. S. C. A. (2022). *Modelo de competências de liderança percebidas na carreira de chefes da PSP* [Master's thesis, ISCPSP].
- Jacquart, P., & Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051–1074. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0831>
- Jaafar, S., Zambi, N., & Fathil, N. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.26666/rmp.ajmbs.2021.1.1>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key Likert scale development advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12, 637547. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Khan, H., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). O feedback negativo beneficia (ou prejudica) a criatividade do destinatário? O papel da direção do fluxo de feedback. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Kluger, A. N., & Van Dijk, D. (2013). Feedback, the various tasks of the doctor, and the feedforward alternative. *Medical Education*, 47(2), 161–173.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. Saraiva.
- Lei n.º 53/2017, de 14 de julho. *Diário da República n.º 135/2017, Série I*.

- Lemos, J. M. L. (2022). *O estilo de liderança e a sua influência na saúde mental dos polícias* [Master's thesis, ISCPSI]. <http://hdl.handle.net/10400.26/46075>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- London, M. (2015). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Psychology Press.
- Lopes, F. J. V. (2024). *A importância da liderança no contexto da (progressiva) diminuição do efetivo policial: Estudo de caso no Comando Distrital de Aveiro da PSP* [Master's thesis, ISCPSI]. <https://hdl.handle.net/10400.26/54354>
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–9.
- Luthans, F. (2011). *Comportamento organizacional* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Maia, N. (2017). *A importância da inteligência emocional na liderança no grupo de intervenção de ordem pública* [Master's thesis, Academia Militar].
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (7th ed.). Atlas.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8th ed.). ReportNumber.
- Marson, N. (2019). *Leading by coaching*. Parallel Mind.
- Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2022). The impact of the quality of manager feedback on new employees. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 28(74), 5–25. <https://doi.org/10.3917/rips1.074.0005>

- Meirinhos, R. (2018). *O contributo das chefias intermédias para a motivação e satisfação dos colaboradores* [Master's thesis, FCSH]. Universidade Nova de Lisboa.
- Melo, L., Bastos, A. T., & Bizarria, F. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico*, 13(2).
- Mendes, E. C. A. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: Estudo de caso dos pilotos de linha aérea* [Master's thesis, Universidade Lusófona]. <https://recil.ulusofona.pt/items/53d1f8a4-498a-4eb6-a7a3-4acf10eb7979>
- Mendes, M. H. C. (2023). *O impacto da liderança transformacional no desempenho e no capital psicológico dos polícias da Polícia de Segurança Pública* [Master's thesis, ISCPSI]. <http://hdl.handle.net/10400.26/45993>
- Menguc, B., Auh, S., Ang, D., & Uray, N. (2024). Don't give me just positive feedback: How positive and negative feedback can increase feedback-based goal setting and proactive customer service behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01032-x>
- Missel, S. (2017). *Feedback corporativo*. Saraiva.
- Modise, J. M. (2023). Efficient and effective leadership in law enforcement: Characteristics and behaviors of effective police leaders that assist upholding a high standard of professionalism and integrity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(9).
- Monteiro, A., Silva, J., Ribeiro, M., Vicente, G., Santos, P., & Martins, L. (2012). *Estudo sobre a adequação da formação ministrada no 8.º CFA*. EPP.

- Morgado, S., & Ferraz, R. (2016). Social media: Facebook e a gestão policial no planeamento de grandes eventos. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1, 27–47.
- Moura, R. C., & Borges, A. (2024). LEADPOL – (Boas práticas de) liderança na Polícia de Segurança Pública. In *40 anos de ciências sociais em Portugal* (pp. 371–387). <http://hdl.handle.net/10400.26/51331>
- Moura, R. C., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2022). Police Leadership 2.0: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17. <https://doi.org/10.1093/policing/paac068>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Nulty, D. 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>
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). Emerging contextual issues of leadership. In D. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 589–612). Oxford University Press.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de coaching* (9th ed.). Lidel.
- Pereira, R. (2016). *Competências de liderança das chefias diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo exploratório* [Master's thesis, ISCPSI]. <http://hdl.handle.net/10400.26/34828>
- Poiares, N. (2013). *Mudar a polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Bnomics.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2nd ed.). Feevale.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Quispe-Torreblanca, E. G., & Stewart, N. (2019). Causal peer effects in police misconduct. *Nature Human Behaviour*, 3(8), 797–807. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0612-8>
- Reh, S., et al. (2017). A aura do carisma: Uma revisão sobre a perspectiva da incorporação como sinalização. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 486–507. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.001>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 121-A/2022. (2022). *Diário da República n.º 237/2022, Série I*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Liderança laissez-faire e compromisso afetivo: Os papéis de troca líder-membro e o autoconceito relacional subordinado. *Journal of Business and Psychology*, 36, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rocha, J. G. B. G. de A. (2021). *A cultura policial na PSP: Efeito no processo de socialização dos novos agentes* [Master's thesis, ISCPSI]. <https://hdl.handle.net/10400.26/37053>
- Rodrigues, I. A. de S. M. (2006). *Avaliação do papel e desempenho das chefias intermédias na PSP* [Bachelor's thesis, ISCPSI].
- Rodrigues, M. O. (2018). *Os polícias não choram: Toda a verdade* (1st ed.). Prime Books.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Doctoral dissertation, Universidade Lusíada]. <http://hdl.handle.net/11067/136>

- Saldanha, A. S. (2021). Mentoring: A solução prática para o sucesso dos futuros profissionais de tradução. *Revista Galega de Tradución*, 21, 237–251. <https://doi.org/10.35869/viceversa.v0i21.3468>
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, N., Silva, J., Santos, R., Afonso, C., & Piedade, J. (2016). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Silva, L. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52.
- Silva, M. (2020). *A coexistência da autonomia e da autoridade em contexto organizacional: A perceção de chefias intermédias* [Master's thesis, ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/20746>
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo.
- Simões, T. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia* [Master's thesis, ISCPSP]. <http://hdl.handle.net/10400.26/37071>
- Singh, M., Siddiqui, I. N., Dewangan, J. K., & Shrivastava, R. (2020). A review paper on role of leadership in developing employee loyalty towards the organisation. *International Journal of Police Science & Management*, 10(1), 63–75.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatórios* (6th ed.). Pactor.

- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008>
- Tackett, J., Reardon, K., Fast, J., Johnson, L., Kang, S., Lang, J., & Oswald, F. (2023). Understanding the leaders of tomorrow: The need to study leadership in adolescence. *Perspectives on Psychological Science*, 18(4), 829–842. <https://doi.org/10.1177/17456916221118536>
- Teixeira, F. (2014). *Criatividade em contexto organizacional: O impacto das recompensas extrínsecas e do feedback negativo no desempenho criativo* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/15414>
- Tomaževič, N., & Aristovnik, A. (2019). Factors of trust in immediate leaders: An empirical study in police service environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2525.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista da FAE*, 21(1), 137–155.
- Van Knippenberg, D., & Van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals*, 10(1), 799–840.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53–81.
- Waters, L. (2004). Protégé–mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 519–532.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft*. JCB Mohr.
- Weber, M. (2014). *From Max Weber: Essays in sociology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203759240>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1–11.
- Xing, L., Sun, J., & Jepsen, D. (2021). Sentir vergonha no local de trabalho: Examinar o feedback negativo como antecedente e o desempenho e o bem-estar como consequências. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244
- Yang, I. (2015). Efeitos positivos da liderança laissez-faire: Exploração conceptual. *Diário de Desenvolvimento da Gestão*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>

Anexos

Anexo I – Escalas validadas e traduzidas de Liden

O meu superior hierárquico percebeu que algo relacionado com o trabalho estava a correr mal
O meu superior hierárquico atribui-me a responsabilidade de tomar decisões importantes
O meu superior hierárquico ajudou-me a resolver problemas relacionados com o trabalho
O meu superior hierárquico encorajou-me a tomar decisões no trabalho autonomamente
O meu superior hierárquico esteve interessado em assegurar que eu alcançava os meus objetivos profissionais
O meu superior hierárquico preocupou-se com o meu bem-estar pessoal
O meu superior hierárquico deu-me a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que eu achava mais adequada
O meu superior hierárquico ofereceu-me experiências de trabalho que me ajudaram a desenvolver novas competências
O meu superior hierárquico dedicou tempo a falar comigo no plano pessoal
O meu superior hierárquico procurou conhecer os meus objetivos profissionais
O meu superior hierárquico esforçou-se por tornar o meu trabalho mais simples
O meu superior hierárquico conseguiu perceber quando estive desiludido

Fonte: Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Anexo II – Escalas validadas e traduzidas de Cable

1. Senti-me apoiado por grande parte dos meus colegas aquando da minha integração na empresa.
2. Nas primeiras semanas e durante o desempenho das minhas funções, tinha conhecimento de quem seria a pessoa mais indicada a que me deveria dirigir em caso de necessidade de auxílio.
3. Os meus colegas interromperam o seu trabalho de modo a contribuírem, de alguma forma, para a minha integração na empresa
4. Recebi várias indicações dos meus colegas mais antigos na empresa, sobre a forma como o meu trabalho deveria ser executado da forma mais adequada.
5. Tenho vindo a entender, de forma clara, o meu papel nesta empresa ao observar os meus colegas com maior antiguidade.

Fonte: Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>

Anexo III - Certificado de tradução das escalas



CERTIFICADO DE TRADUÇÃO

Certifico nos termos e para os efeitos disposto no Artigo nº 38 do Decreto – Lei nº 76-A/2006 de 29-03, e da portaria nº 657-B/2006, de 29-06, que nesta data, perante mim, abaixo-assinado, compareceu **João Guerreiro**, solteiro, com domicílio profissional na Rua da Boavista, 355 – 4050-107 Porto, pessoa cuja identidade verifiquei por exibição do Cartão de Cidadão nº 121 57 502, válido até 27/01/2030. Declarou-me, sob compromisso de honra, que o documento em anexo e escrito em **Inglês**, foi traduzido fielmente por si para **Português**. A tradução está conforme ao respectivo original (arts. alínea c do art. 167.º e art. 172. N.º 2 e n.º 4 Do Código do Notariado), mais me tendo declarado assumir inteira e completa responsabilidade pela realização da mesma.

Junta: Original.

Porto, 18 12 /2024

Registo nº 46790F/ 26065


J/G

JOÃO GUERREIRO
Tradutor - SPS Traduções

O advogado certificador:



Tiago Pereira Nene
Advogado - P46790F
Rua das Américas, 91
4050-107 Porto
tiagonene-46790F@adv.oa.pt
Telef: 922263582



Anexo IV - Distribuição do Efetivo Policial

DN/EE/UP	Superintendente-Chefe				Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total	Cadetes Não Policiais				Aspirantes Oficiais de Polícia	Alunos EPP	Técnico Superior	Assistente técnico	Assistente operacional	Médico	Docente	Técnico Diag. e Terapêutica	Informático
	1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano																												
TOTAL	9	45	68	91	385	180	778	252	280	1718	2250	403	13492	3312	17207	20235	19	24	23	20	21	528	173	247	84	4	16	1	37			
DN	6	19	18	21	52	15	131	18	34	176	228	42	456	85	583	942							108	40	5	1	0	1	21			
ISCP SI	1	2	3	1	7	0	14	6	3	3	12	5	68	21	94	120	19	24	23	20	21		7	1	4	0	16	0	2			
EPP	1	1	1	3	11	5	22	2	11	10	23	8	105	0	113	158						528	1	11	6	0	0	0	2			
CD AVEIRO	0	1	1	4	10	3	19	6	10	35	51	11	412	1	424	494							3	6	2	0	0	0	0			
CD BEJA	0	1	1	1	4	1	8	4	7	9	20	6	157	15	178	206							2	18	3	0	0	0	0			
CD BRAGA	0	1	1	3	16	4	25	5	11	41	57	8	452	1	461	543							5	9	2	0	0	0	0			
CD BRAGANÇA	0	1	1	0	4	1	7	7	3	14	24	14	138	0	152	183							1	11	1	0	0	0	1			
CD C. BRANCO	0	1	1	1	4	3	10	8	2	19	29	20	177	1	198	237							2	3	2	0	0	0	1			
CD COIMBRA	0	0	2	2	8	3	15	13	5	31	49	12	350	0	362	426							10	12	2	0	0	0	0			
CD ÉVORA	0	1	0	1	4	1	7	4	4	12	20	4	162	0	166	193							2	7	1	0	0	0	0			
CD FARO	0	1	2	3	18	9	33	8	9	72	89	8	664	51	723	845							1	11	0	0	0	0	2			
CD GUARDA	0	1	1	0	4	2	8	5	7	12	24	9	136	0	145	177							1	8	1	0	0	0	0			
CD LEIRIA	0	1	1	2	10	2	16	7	9	36	52	22	389	2	413	481							6	10	3	0	0	0	0			
CM LISBOA	0	2	10	15	66	54	147	46	46	573	665	60	3334	2749	6143	6955							2	7	21	0	0	0	0			
CD PORTALEGRE	0	1	1	0	2	4	8	1	7	14	22	6	144	3	153	183							1	7	0	0	0	0	1			
CM PORTO	0	2	12	11	59	22	106	39	30	255	324	27	2691	23	2741	3171							7	21	10	2	0	0	3			
CD SANTARÉM	0	1	1	2	9	5	18	7	8	33	48	10	325	1	336	402							3	13	2	0	0	0	1			
CD SETÚBAL	0	1	2	3	20	12	38	12	12	91	115	21	920	60	1001	1154							3	14	2	1	0	0	1			
CD V CASTELO	0	1	1	0	5	1	8	6	4	14	24	12	142	0	154	186							1	2	0	0	0	0	0			
CD VILA REAL	0	1	1	1	7	1	11	4	2	17	23	10	154	0	164	198							2	10	2	0	0	0	0			
CD VISEU	0	0	2	1	6	3	12	6	4	15	25	19	198	0	217	254							2	10	3	0	0	0	2			
CR MADEIRA	1	0	2	4	16	8	31	7	17	59	83	5	604	52	661	775							2	4	5	0	0	0	0			
CR AÇORES	0	1	1	3	16	12	33	11	16	75	102	16	694	134	844	979							0	11	7	0	0	0	0			
UEP	0	4	2	9	27	9	51	20	19	102	141	48	620	113	781	973							1	1	0	0	0	0	0			

Fonte: Polícia de Segurança Pública. (2025). *Balanço Social da PSP 2023*.

Nota: Acedido através do seguinte *link*:

<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gestão/Balanço%20Social/Balanço%20Social%20da%20PSP%202023.pdf>

Anexo V - Efetivo da PSP, por carreira, segundo o género

Carreira	Género				Total
	M	%	F	%	
Técnico superior	70	40,46	103	59,54	173
Assistente técnico	27	10,93	220	89,07	247
Assistente operacional	7	8,33	77	91,67	84
Informático	24	64,86	13	35,14	37
Docente ensino universitário	12	75,00	4	25,00	16
Carreira médica	3	75,00	1	25,00	4
Técnico diagnóstico e terapêutica	1	100,00	0	0,00	1
Polícias da carreira de oficial	739	83,50	146	16,50	885
Polícias da carreira de chefe	2071	92,04	179	7,96	2250
Polícias da carreira de agente	16137	90,99	1598	9,01	17735
Total	19091	89,08	2341	10,92	21432

Anexo VI –Total de agentes dos CFA em estudo vinculados à instituição

DN DRH Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos

sex 21-03-2025 10:16

Para:João Paulo Carvalho Miranda <jpmiranda@psp.pt>;

Exmo. Senhor aspirante João Paulo Carvalho Miranda

Bom dia,

Encarrega-me a Exma. Senhora Chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, Doutora Fernanda Carneiro, de proceder ao envio dos seguintes dados solicitados:

1. Total de elementos do 15º, 16º, 17º e 18º CFA que ainda se encontram vinculados à instituição.

CFA	INÍCIO	FIM	CONCLUSÃO DO CFA			VINCULADOS À PSP		
			HOMENS	MULHERES	TOTAL	HOMENS	MULHERES	TOTAL
15.º CFA	11/06/2019	20/05/2020	501	62	563	492	60	552
16.º CFA	14/12/2020	11/10/2021	627	106	733	620	105	725
17.º CFA	13/12/2021	30/09/2022	774	136	910	769	134	903
18.º CFA	19/12/2022	03/10/2023	481	88	569	479	88	567
TOTAL			2383	392	2775	2360	387	2747

Com os melhores cumprimentos,

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

A redatora:

Inês Pinto Correia

Técnica Superior M/003187

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DIVISÃO DE GESTÃO E CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS

Núcleo de Consultoria de Gestão de Recursos Humanos

Tel.: 808 200 770

Ext.: 11599 / 11539

Email: dn.rederh@psp.pt

 policiasegurancapublica



Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1 | 1170-296 Lisboa | PORTUGAL
www.psp.pt



Apêndices

Apêndice A - Requerimento para aplicação de inquérito por questionário aos agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA




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, João Paulo Carvalho Miranda, Aspirante a Oficial de Polícia finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da realização da dissertação de mestrado intitulada "Influência da liderança no ano probatório de um Agente", sob orientação do(a) Superintendente Luis Elias e da Profª Doutora Sónia Morgado venho muito respetosamente solicitar a V.ª Ex.ª autorização:

Para a recolha dos seguintes dados:

1. Total de Agentes que concluíram com sucesso o 15º Curso de Formação de Agentes (CFA) e que ainda se encontram vinculados à Instituição
2. Total de Agentes que concluíram com sucesso o 16º CFA e que ainda se encontram vinculados à Instituição
3. Total de Agentes que concluíram com sucesso o 17º CFA e que ainda se encontram vinculados à Instituição
4. Total de Agentes que concluíram com sucesso o 18º CFA e que ainda se encontram vinculados à Instituição

Para a realização de um Inquérito por Questionário a todos os agentes do 15º, 16º, 17º e 18º CFA

A recolha/realização desta/deste documentação/inquérito tem como intuito auxiliar a perceção dos Agentes da PSP durante o ano probatório relativamente ao apoio prestado pelos superiores hierárquicos e pares.

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.

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, 21 de Fevereiro de 2025



(Assinatura do AOP)

Apêndice B – Pedido de autorização para aplicação das escalas de Liden



João <joaomiranda1991@gmail.com>

Servant Leadership Questionnaire Permission

2 mensagens

João <joaomiranda1991@gmail.com>
Para: "bobliden@uic.edu" <bobliden@uic.edu>

15 de dezembro de 2024 às 21:16

Dear Prof. Robert Liden
I Hope this finds you well.

My name is João Miranda, and I'm currently in the 5th year of the Police Officer's Training Course (CFOP), and I'm developing my master's thesis at ISCPSP (Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna).

I'm currently working on my master's thesis in the area of leadership, from the integrating the new police officers, under the supervision of Superintendente Luís Elias.

The aim of my work is understand the influence of the leader and senior colleagues in this integration process in Portuguese police.

To this end, I would like to ask your permission to apply and translate into Portuguese, the scale of factor analysis of socialization with the following reference: Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

I am writing to kindly request your permission to use the questionnaire for my study. Also do you have documents describing the development, validity, and reliability of the questionnaire as well as the proper administration, and interpretation of the results?

Thank you advance and I look forward to your reply.

Best regards

João Miranda
Aspirante a Oficial de Polícia

Liden, Robert C <bobliden@uic.edu>
Para: João <joaomiranda1991@gmail.com>

16 de dezembro de 2024 às 16:02

Dear João,

You may use our scale and it is attached along with an article that describes the development of the short version of the scale (which is adequate if you do not plan to analyze the dimensions separately).

Best of luck with your research,

Bob Liden

From: João <joaomiranda1991@gmail.com>
Sent: Sunday, December 15, 2024 3:16 PM
To: Liden, Robert C <bobliden@uic.edu>
Subject: Servant Leadership Questionnaire Permission

Apêndice C -Pedido de autorização para aplicação das escalas de Cable



João <joaomiranda1991@gmail.com>

Request to apply and translate your work the scale of Factor Analysis of Socialization

4 mensagens

João <joaomiranda1991@gmail.com>
Para: dan_cable@unc.edu

11 de dezembro de 2024 às 17:26

Dear Prof. Daniel Cable,

I Hope this finds you well.

My name is João Miranda, and I'm currently in the 5th year of the Police Officer's Training Course (CFOP), and I'm developing my master's thesis at ISCPSP (Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna).

I'm currently working on my master's thesis in the area of leadership, from the integrating the new police officers, under the supervision of Superintendente Luís Elias.

The aim of my work is understand the influence of the leader and senior colleagues in this integration process in Portuguese police.

To this end, I would like to ask your permission to apply and translate into Portuguese, the scale of factor analysis of socialization with the following reference:

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>

The questionnaire will only be used in the context of the master's thesis and any use, either in the scale or in the results, will be cited.

Thank you advance and I look forward to your reply.

Best regards

João Miranda

Aspirante a Oficial de Polícia

Daniel Cable <dcable@london.edu>
Para: João <joaomiranda1991@gmail.com>

12 de dezembro de 2024 às 11:30

Definitely! Good luck with it Joao

Apêndice D - Pedido de reforço do inquérito por questionário à população do estudo

Divulgação de inquérito no âmbito da Dissertação de Mestrado " A influência da Liderança no Ano Probatório do Agente da Polícia de Segurança Pública"

João Paulo Carvalho Miranda

qua 19-03-2025 09:53

Para: DN DEFORM <deform@psp.pt>;

Importância: Alta

📎 1 anexos (289 KB)

Aspirante João Miranda.pdf;

Exmos. Senhores

Bom dia,

No seguimento do pedido anterior para a divulgação do inquérito por questionário para a minha dissertação de mestrado " A influência da Liderança no Ano Probatório do Agente da Polícia de Segurança Pública", venho solicitar novo pedido de divulgação pelos **15º, 16º, 17º e 18º CFA** conforme autorização do Exmo Sr. Diretor Nacional Adjunto, para a UORH, que se junta.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd_TToiyUMzgl8uP4PveT_GXgMCSkVPG2sh5X7HTLNO2UA55w/viewform?usp=header

Melhores cumprimentos,

João Paulo Carvalho Miranda

Aspirante a Oficial de Polícia

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: jpmiranda@psp.pt

 policiasegurancapublica | iscpsi.policia



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt



Apêndice E – Solicitação do total de agentes dos CFA em estudo vinculados à instituição

Pedido de colaboração no âmbito da Dissertação de Mestrado

João Paulo Carvalho Miranda

qua 19-03-2025 10:22

Para: DN - RedeRH <dn.rederh@psp.pt>;

Importância: Alta

📎 1 anexos (289 KB)

Autorização.pdf;

Exmos. Senhores

Bom dia,

Relativamente ao assunto em epígrafe, no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada : " A influência da Liderança no Ano Probatório de um Agente da Polícia de Segurança Pública", da qual é orientador o Exmo. Sr. Superintendente Luís Elias e a Professora Doutora Sónia Morgado, venho por este meio solicitar o total de elementos do 15º, 16º, 17º e 18º CFA que ainda se encontram vinculados à instituição. Junto se anexa autorização do Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto, para o UORH, o Sr. Superintendente Ismael Jorge.

João Paulo Carvalho Miranda

Aspirante a Oficial de Polícia

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: jpmiranda@psp.pt

 policiasegurancapublica | iscpsi.policia

 **POLÍCIA**
SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt

 PT

Apêndice F – Inquérito por questionário no *google forms*

A influência da liderança no ano probatório de um Agente

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 do Prof. Doutor Luís Elias e coorientação da Prof. Doutora Sónia Morgado.

O questionário tem como finalidade obter a percepção dos agentes do 15º, 16º, 17º e 18º Curso de Formação de Agentes (CFA), relativamente ao papel dos superiores hierárquicos e dos colegas, no seu processo de integração na esquadra durante o ano probatório.

O ano probatório de um agente, é um período marcado por uma fase inicial bastante exigente a nível profissional e pessoal. Neste sentido, é fundamental um acompanhamento especial por parte dos superiores hierárquicos e o apoio dos colegas mais antigos aos novos Agentes, para atenuar as dificuldades sentidas nesta fase inicial.

Assim, pedimos que responda a este questionário de forma sincera e individual em todas as questões.

Os dados obtidos são anónimos e confidenciais e serão utilizados única e exclusivamente no âmbito da dissertação de mestrado.

Neste sentido, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do questionário que tomará cerca de 5 minutos do seu tempo.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados em estudos de âmbito académico, assegurando-se a sua confidencialidade.

Alguma dúvida que surja, poderá contactar o autor via email: jpmiranda@psp.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração!

O Aspirante a Oficial de Polícia,
João Miranda
M/156214

1. Termo de consentimento informado

★

«Li e compreendi a informação fornecida relativa ao presente questionário, no âmbito da dissertação de mestrado " Influência da Liderança no ano Probatório de um Agente"

*consentimento
(Marcar apenas uma resposta)

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

3. 2- Atribui-me a responsabilidade de tomar decisões *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

4. 3- Ajudou-me a resolver problemas relacionados com o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

5. 4- Encorajou-me a tomar decisões no trabalho autonomamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

6. 5- Esteve interessado em assegurar que eu alcançava os meus objetivos profissionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

7. 6- Preocupou-se com o meu bem-estar pessoal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

8. 7- Deu-me a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que eu achava mais adequada *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

9. 8- Ofereceu-me experiências de trabalho que me ajudaram a desenvolver novas competências *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

10. 9- Dedicou tempo a falar comigo no plano pessoal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

11. 10- Procurou conhecer os meus objetivos profissionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

12. 11- Esforçou-se por tornar o meu trabalho mais simples (apoio ao nível do expediente e procedimentos) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

13. 12- Conseguiu perceber quando estive triste ou desiludido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Parte 2 - O papel da liderança intermédia durante o ano probatório

Os chefes de polícia atuam como supervisores de primeira linha na maioria das esquadras e exercem um impacto significativo tanto na formação formal, quanto na educação contínua dos polícias no serviço operacional.

Neste sentido, importa compreender o papel que as chefias intermédias representam junto dos novos agentes numa fase inicial de grande dificuldade.

Pense no papel do seu **supervisor operacional** durante o seu ano probatório e responda às seguintes afirmações de acordo com a escala apresentada para cada questão:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Às vezes
- 4- Frequentemente
- 5- Sempre

14. 1- Deu feedback quando percebeu que algo relacionado com o trabalho estava a correr mal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

15. 2- Atribui-me a responsabilidade de tomar decisões *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

16. 3- Ajudou-me a resolver problemas relacionados com o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

17. 4- Encorajou-me a tomar decisões no trabalho autonomamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

18. 5- Esteve interessado em assegurar que eu alcançava os meus objetivos profissionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

19. 6- Preocupou-se com o meu bem-estar pessoal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20. 7- Deu-me a liberdade de lidar com situações difíceis da forma que eu achava mais adequada *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

21. 8- Ofereceu-me experiências de trabalho que me ajudaram a desenvolver novas competências *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

22. 9- Dedicou tempo a falar comigo no plano pessoal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

23. 10- Procurou conhecer os meus objetivos profissionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

24. 11- Esforçou-se por tornar o meu trabalho mais simples (apoio ao nível do expediente e procedimentos) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

25. 12- Conseguiu perceber quando estive triste ou desiludido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Pular para a pergunta 26

Parte 3 - O papel dos **colegas** de esquadra durante o ano probatório

No início, os recém-agentes estão muito dependentes dos colegas que encontrarão na esquadra, aos quais a instituição delega informalmente a responsabilidade de integrar os mais novos.

Desta forma, importa compreender o papel e a importância dos colegas mais antigos na sua integração e acompanhamento.

Pense no papel dos seus **colegas** de esquadra durante o seu ano probatório e responda às seguintes afirmações de acordo com a escala apresentada para cada questão :

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Às vezes
- 4- Frequentemente
- 5- Sempre

26. Senti-me apoiado por grande parte dos meus colegas aquando da minha integração na esquadra *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

27. Durante o desempenho das minhas funções, percebi quem seria o colega mais * indicado a quem me deveria dirigir em caso de necessidade de auxílio

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

-
28. Os meus colegas procuraram contribuir, de alguma forma, para a minha * integração

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

29. Recebi feedback dos colegas mais antigos na esquadra, sobre a forma mais * adequada de executar o meu trabalho

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

28. Os meus colegas procuraram contribuir, de alguma forma, para a minha * integração

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

29. Recebi feedback dos colegas mais antigos na esquadra, sobre a forma mais adequada de executar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

30. Consegui entender o meu papel na esquadra ao observar os meus colegas com maior antiguidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Parte1- Caracterização demográfica

(marcar apenas uma opção)

31. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

☐ M

☐ F

-
32. Ano de nascimento: *

33. Estado civil: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Solteiro

☐ Casado

☐ União de facto

☐ Divorciado

☐ Viúvo

34. Distrito de origem: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Porto
- ☐ Lisboa
- ☐ Braga
- ☐ Faro
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Bragança
- ☐ Viseu
- ☐ Guarda
- ☐ Aveiro
- ☐ Coimbra
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Santarém
- ☐ Leiria
- ☐ Portalegre
- ☐ Évora
- ☐ Setúbal
- ☐ Beja
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ Região Autónoma dos Açores

35. Curso de Formação de Agentes (CFA) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 15º
- ☐ 16º
- ☐ 17º
- ☐ 18º

36. O Comando Metropolitano de Lisboa foi a sua primeira colocação após terminar o CFA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Pular para a seção 6 (Agradecimento)

Agradecimento

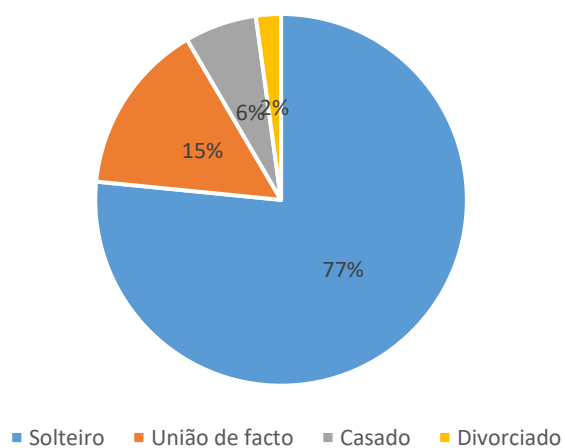
O seu questionário chegou ao fim.

A sua colaboração será fundamental para o presente estudo, pelo que agradeço o tempo despendido.

Votos de maiores sucessos pessoais e profissionais.

Aspirante João Miranda

Apêndice G - Estado civil dos agentes



Apêndice H - Material de apoio (SPSS)

Tabela 13

Teste T-Student

		<u>Paired Differences</u>			
		<u>95% Confidence Interval of the Difference</u>		t	df
		Upper			
Pair 1	Orientacao_CE - Orientacao_SO	-,04460		-2,765	366
					Sig. (2-tailed)
					,006
Pair 2	DesenvolvimentoCE - DesenvolvimentoSO	-,03277		-2,573	366
					Sig. (2-tailed)
					,010
Pair 3	ApoioemocionalCE - ApoioemocionalSO	-,22112		-5,472	366
					Sig. (2-tailed)
					,000
Pair 4	AutonomiaCE - AutonomiaSO	-,06156		-3,128	365
					Sig. (2-tailed)
					,002