



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final

**O contributo dos órgãos colegiais para uma liderança
mais participativa**

Auditor

António José de Almeida Moita

Lisboa, 10 de outubro de 2025

Resumo

Dada a importância das lideranças para o sucesso das organizações, o presente estudo teve como objetivo compreender se os órgãos colegiais da Polícia de Segurança Pública podiam promover a participação e o envolvimento no processo decisório, bem como se, entre os órgãos identificados, algum se poderia destacar por um maior potencial para o efeito, equilibrando o envolvimento coletivo, inerente à colegialidade, com a autoridade unipessoal do Diretor Nacional.

Para tal, abordou-se sinteticamente o enquadramento jurídico dos órgãos colegiais, com maior relevância para os plasmados na lei orgânica, para, de seguida, se dissecar o conceito de liderança, efetuando uma revisão da sua evolução até aos estilos e tendências então atuais, de modo a identificar se, entre os que estavam presentes no quotidiano da instituição, haveria lugar para a participação e o envolvimento das pessoas, enquanto administrados, nas decisões.

A investigação sugeriu que os órgãos colegiais, em particular o Conselho Superior de Polícia, podiam funcionar como verdadeiro alicerce para uma liderança estratégica mais participativa, capaz de fomentar a coesão interna e fortalecer o funcionamento da própria organização, tendo permitido formular algumas sugestões nesse sentido.

Palavras-chave: Envolvimento, Liderança, Órgãos Colegiais, Participação, Polícia.

Abstract

Given the importance of leadership for the success of organizations, this study aimed to understand whether the collegiate bodies of the Public Security Police (Polícia de Segurança Pública) could promote participation and engagement in the decision-making process, as well as whether any of the identified bodies could stand out for their greater potential in this regard, balancing the collective involvement inherent to collegiality with the single-person authority of the National Director (Diretor Nacional).

To this end, the study briefly addressed the legal framework of the collegiate bodies, with particular emphasis on those enshrined in the Organic Law, and subsequently examined the concept of leadership, reviewing its evolution up to contemporary styles and trends, in order to identify whether, among those present in the institution's daily life, there was room for the participation and involvement of personnel, as administered members, in decision-making processes.

The research suggested that the collegiate bodies, particularly the Superior Police Council (Conselho Superior de Polícia), could serve as a true foundation for a more participative strategic leadership, capable of fostering internal cohesion and strengthening the organization's overall functioning, allowing for the formulation of several recommendations in this regard.

Keywords: Collegiate Bodies, Engagement, Leadership, Participation, Police.

Índice

Resumo	iii
.....	iv
Abstract	
.....	1
Introdução	
.....	
I. Estado de arte	3
.....	
1. Contextualização teórica	3
.....	
a. Enquadramento legal da PSP na administração pública	3
.....	4
b. Dos órgãos colegiais	
.....	
c. Os órgãos colegiais da PSP	5
.....	7
d. Os órgãos colegiais previstos na Lei Orgânica	10
.....	
e. Evolução dos estilos de liderança	
.....	
f. Liderança na PSP	14
.....	
2. Perguntas / Hipóteses teóricas e método	16
.....	
II. Perspetivas / Diretrizes	17
.....	
	19

Conclusão	/	Discussão	
.....			
Referências			23
.....			
Anexos			31
.....			

Introdução

A temática da liderança nas organizações policiais tem vindo a ganhar relevância no debate académico e institucional, em particular no que respeita ao modo como as forças de segurança se organizam e exercem a sua função num quadro democrático.

A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto força de segurança de natureza hierárquica e disciplinada, está naturalmente estruturada segundo princípios de autoridade vertical e unipessoal. Porém, o contexto atual de complexidade social, marcado por fenómenos como o aumento da diversidade cultural, a intensificação das exigências de transparência pública e a necessidade de legitimação democrática das instituições, desafia modelos de liderança exclusivamente baseados na hierarquia e na centralização de poder (Denhardt & Denhardt, 2015).

Neste enquadramento, a reflexão sobre formas de liderança mais participativas na PSP revela-se particularmente pertinente. A participação não deve ser entendida como antagónica à autoridade, mas antes como complementar: ao envolver diferentes níveis hierárquicos no processo de decisão, promovem-se a corresponsabilização, a partilha de saberes e a criação de soluções mais ajustadas à realidade operacional (Yukl, 2013).

As teorias contemporâneas de liderança, em especial os modelos participativos e transformacionais, têm vindo a sublinhar que os líderes eficazes são aqueles capazes de integrar a autoridade formal com mecanismos de consulta, partilha e envolvimento, maximizando a legitimidade das suas decisões (Bass & Riggio, 2006; Pearce & Conger, 2003).

A PSP dispõe, na sua estrutura, de órgãos colegiais que podem ser compreendidos como instrumentos institucionais de apoio a esta lógica participativa.

A pertinência deste estudo decorre precisamente deste ponto de interseção: compreender até que ponto algum dos órgãos colegiais pode contribuir para uma liderança mais participativa dentro de uma organização com forte tradição hierárquica. Trata-se de um tema atual por várias razões. Em primeiro lugar, a sociedade contemporânea exige que as forças policiais se aproximem de modelos de governação mais transparentes e participativos, em linha com os princípios da Administração Pública (AP) moderna e com os valores democráticos (Pollitt & Bouckaert, 2017). Em segundo, os desafios internos colocados à PSP - como a necessidade de reforçar a coesão, motivação e comprometimento dos efetivos - podem beneficiar de práticas de liderança que não se limitem a impor ordens, mas que

também escutem e envolvam os profissionais na formulação das estratégias (Kotter, 2012). Por último, a literatura internacional em ciências policiais e organizacionais aponta cada vez mais para a importância de modelos de liderança adaptativos, participativos e capazes de equilibrar autoridade com colaboração.

Explorar os órgãos colegiais neste processo não se reconduz a mero exercício académico, é contributo para pensar a liderança policial de forma mais adaptada aos desafios de uma sociedade em permanente transformação.

Assim, este trabalho insere-se no esforço de analisar criticamente a forma como a PSP pode, a partir dos seus órgãos colegiais, explorar oportunidades de modernização da liderança. Começa-se por questionar se algum dos órgãos colegiais se destaca pelo maior potencial de influenciar os processos decisórios, equilibrando o envolvimento coletivo inerente à colegialidade com a autoridade unipessoal do Diretor Nacional (DN) para, entrando na questão central, focada na problematização da importância, necessidade, atualidade e justificação da consulta prévia do Conselho Superior de Polícia (CSP) no processo decisório por parte do DN em matérias estruturais para a PSP.

Este problema de investigação assume particular importância pelo confronto entre duas dimensões aparentemente opostas, mas que podem ser complementares: a autoridade hierárquica, necessária ao funcionamento hierarquizado e disciplinado da PSP, e a participação colegial, essencial para reforçar a legitimidade, a transparência e a corresponsabilização (Bevir, 2010).

O presente estudo, de natureza teórica e exploratória, propõe-se assim a contextualizar brevemente e juridicamente a estrutura da PSP e os seus órgãos colegiais; identificar, na literatura especializada, os estilos de liderança que melhor se parecem ajustar ao contexto policial e avaliar o contributo específico que algum dos órgãos colegiais possa trazer para a promoção de uma liderança mais inclusiva e partilhada. Por fim, pretende-se avançar com sugestões e recomendações que possam servir de base a uma reflexão futura sobre o modo como a PSP pode integrar, de forma mais consistente, práticas de liderança participativa sem comprometer a sua identidade e eficácia operacional.

Como objeto de estudo, propõe-se compreender até que ponto algum dos órgãos colegiais, se poderá destacar pelo potencial contributo para reforçar a legitimidade das decisões, equilibrando adequadamente o envolvimento e participação inerentes à colegialidade com a autoridade unipessoal do diretor nacional.

Para tanto, traçou-se como objetivos: (i) analisar sumariamente o enquadramento legal da PSP e o âmbito de atuação dos seus órgãos colegiais; (ii) identificar na literatura os estilos de liderança “participativa” mais presentes e suscetíveis de aplicação na PSP; (iii) avaliar se algum dos órgãos colegiais se destaca pelo maior potencial de contributo para uma liderança mais participativa.

I. Estado de arte

1. Contextualização teórica

a. Enquadramento legal da PSP na administração pública

A Constituição da República Portuguesa (CRP) assenta na clássica divisão tripartida de poderes, em que a AP assume a função executiva, entregue ao Governo. A par das funções legislativa e judicial, a AP compõe-se de pessoas coletivas de direito público com personalidade jurídica, organizadas em órgãos e serviços administrativos, cujo propósito central é a satisfação do interesse público de modo legal, imparcial e eficiente.

Da conjugação dos artigos 110.º, n.º 1 e 182.º ambos da CRP, deflui que o Governo é o único órgão de soberania que exerce funções administrativas, sendo simultaneamente responsável pela condução da política geral do país e pela direção superior da AP. Complementarmente, o artigo 199.º, alínea d), da CRP, estabelece que “compete ao Governo, no exercício de funções administrativas (...) dirigir os serviços e a atividade da administração do Estado, civil e militar, superintender na administração indireta e exercer a tutela sobre esta e sobre a administração autónoma (...).”

Como refere Fontes (2022), inserem-se na AP direta do Estado “os ministérios, que são a forma típica de organização dos serviços públicos do Estado, hoje áreas de governação, e as estruturas neles integradas (...).” (p. 93).

A Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública (LO/PSP), no artigo 1.º, n.º 1, qualifica a PSP como “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa.” Já o artigo 2.º, da mesma lei, determina que “A PSP depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna (...).”

Neste sentido, a PSP enquadra-se na AP direta do Estado, subordinada ao poder de direção do Governo e integrada no Ministério da Administração Interna. Aplica-se-lhe o

Código de Procedimento Administrativo (CPA) no que respeita às matérias procedimentais, exceto quando legislação própria ou a sua lei orgânica disponham em contrário.

b. Dos órgãos colegiais

Os órgãos colegiais podem ser definidos como estruturas de deliberação coletiva, constituídas por um conjunto de membros que, em igualdade de estatuto, participam na tomada de decisões. Diferenciam-se dos órgãos unipessoais pelo facto de promoverem a colegialidade, isto é, a partilha de responsabilidades e de autoridade entre vários indivíduos (Canotilho & Moreira, 2014). Estes órgãos desempenham um papel fundamental em organizações que necessitam de garantir a transparência, a legitimidade e a pluralidade no processo de decisão, como acontece frequentemente na administração pública e nas forças de segurança.

O CPA, no seu artigo 20.º, n.º 1, define órgãos como “(...) os centros institucionalizados titulares de poderes e deveres para efeitos da prática de atos jurídicos imputáveis à pessoa coletiva”.

Segundo Fontes (2022) os órgãos da AP podem ter diversas classificações e tipos variando consoante os critérios adotados na distinção, importando assinalar que o artigo 20.º, n.º 2, do CPA, refere órgãos singulares ou colegiais, podendo estes ser permanentes ou temporários.

Acresce que, de acordo com o artigo 91.º, n.º 1 do CPA, os pareceres emitidos pelos órgãos colegiais podem ser obrigatórios ou facultativos, consoante sejam ou não exigidos por lei, e são vinculativos ou não vinculativos, conforme as respetivas conclusões tenham ou não de ser seguidas pelo órgão competente para a decisão.

Do n.º 2 desse artigo 91.º decorre que, por regra, os pareceres legalmente previstos consideram-se obrigatórios e não vinculativos, tendo de haver lei expressa a determinar que o parecer tem carácter vinculativo.

Por sua vez Amaral (2015) refere que, até 1991, a matéria relativa aos órgãos colegiais estava dispersa por vários diplomas tornando-a complexa e levando a numerosas confusões, contudo, com a entrada em vigor do primeiro CPA, a situação inverteu-se.

Atualmente, são os artigos 21º a 35º, do CPA, que regulam as normas de funcionamento dos órgãos colegiais. Contudo, são aplicadas as disposições previstas em regimes especiais a determinado órgão colegial, se esse regime especial assim o referir, nada dizendo são aplicadas supletivamente as regras do CPA (Fonseca, 2020).

De acordo com o estatuído no artigo 20.º, n.º 3, do CPA, existe a possibilidade de adoção de um regimento por cada órgão colegial.

“O regimento não é mais do que um regulamento interno (...) que regula particularidades, do funcionamento, da organização, por vezes, da atuação de um órgão colegial da Administração Pública.” (Fontes, 2022, pp. 93 e 94).

c. Os órgãos colegiais da PSP

De entre os muitos e variados órgãos colegiais, sem pretensão de esgotar o tema, referimos sumariamente os que se nos afiguram mais relevantes, pela imperatividade da sua existência e pronúncia ou pela relevância do papel que assumem, ou deveriam assumir, no salutar funcionamento da PSP dentro do quadro legal vigente.

Contam-se desde logo as várias comissões paritárias de avaliação, as diversas comissões de eleição, os júris das assembleias e mesas de voto; os júris de concursos; o conselho consultivo, científico, pedagógico, de disciplina e de gestão do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), bem como os idênticos conselhos mas da Escola Prática de Polícia (EPP).

Pela sua especial relevância, aprofundaremos um pouco mais os três órgãos colegiais previstos na LO/PSP - a Junta Superior de Saúde (JSS), o Conselho Deontologia e de Disciplina (CDD), e o CSP, para aferir se algum destes se poderá destacar pelo seu maior contributo para uma liderança participativa.

Todos os órgãos colegiais mencionados têm distintas características de funcionamento e de organização, sendo uns permanentes e outros meramente temporários, e todos emitem pareceres de carácter consultivo e não vinculativo, uma vez que à data não existe norma expressa no regulamento de qualquer um deles que determine que os mesmos sejam vinculativos, como exige o artigo 91.º, n.º 1, do CPA.

O artigo 124.º, do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que aprovou o Estatuto da PSP (EP/PSP), nos seus n.ºs 1 e 2 enuncia duas distintas portarias. O n.º 1, remete para a Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, que aprovou o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da PSP. Já o n.º 2, remete para a Portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro, que aprovou o regulamento de concursos de pessoal com funções policiais da PSP (RCPFP/PSP).

Esta última Portaria estabelece as normas para a execução dos processos de concurso de avaliação curricular do pessoal com funções policiais da PSP. Nos seus artigos 5.º a 9.º

está prevista a composição, designação, competência e funcionamento de um júri que irá funcionar enquanto órgão colegial, de caráter temporário, e deliberar sobre o concurso em causa.

Por sua vez a Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, que aprova o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da PSP, no seu artigo 25.º, n.º 1, refere a constituição de comissões paritárias que funcionam junto do DN, com competências consultivas para apreciar as propostas de avaliação dadas a conhecer aos avaliados.

Os n.ºs 2 e seguintes do mesmo artigo, caracterizam as várias comissões paritárias - oficiais, chefes e agentes - sendo de realçar que a comissão paritária intervém obrigatoriamente sempre que solicitado por requerimento fundamentado do polícia avaliado, visando assim ajudar o DN na decisão final quanto à avaliação a que foi sujeito a avaliação de desempenho, cabendo sempre para este último reclamação e recurso hierárquico da homologação das decisões de avaliação – artigos 28.º, 34.º, n.ºs 1, 2 e 3; 35.º e 36.º todos da mesma Portaria.

Atinente ao ISCPSI, o art.º 50.º, da LO/PSP, prevê no seu n.º 3, “A organização e funcionamento do ISCPSI são definidos por Decreto Regulamentar”. Contudo, até ao momento, esse Decreto Regulamentar nunca foi publicado, pelo que o seu funcionamento decorre do Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de outubro que aprovou o Estatuto do ISCPSI.

Nos artigos 14.º a 17.º, do Estatuto do ISCPSI estão plasmados diversos órgãos colegiais: o Conselho Consultivo, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, o Conselho de Disciplina e o Conselho de Gestão. De todos, o Conselho Consultivo é o único órgão que “reúne em plenário, no mínimo uma vez por ano, e é secretariado pelo chefe do gabinete do diretor”.

O Conselho Científico além de órgão consultivo toma também outro tipo de deliberações: - A Deliberação (extrato) n.º 22/2024, publicada na parte C, n.º 7, pag. 98, da 2ª série do DR, de 10 de janeiro de 2024, aprovou o Regulamento do Curso de Mestrado em Ciências Policiais.

Ainda, neste Regulamento, o artigo 40.º prevê a constituição do júri, nomeado pelo Conselho Científico, dispondo os artigos 41.º a 45.º a forma de proceder enquanto órgão colegial.

Relativamente à EPP, o artigo 51.º, da LO/PSP, prevê no seu n.º 2 que “A organização e funcionamento da EPP são definidos por decreto regulamentar”.

O Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 2 de outubro, que aprovou o Regulamento da EPP vem no seu artigo 6.º constituir o Conselho Escolar (CE), e nos artigos 7º e 8º definir as competências e o seu funcionamento, respetivamente, na qualidade de órgão colegial. Também outros órgãos colegiais, de caráter temporário, são constituídos no âmbito dos artigos 27.º e 28.º, deste Regulamento, já que a admissão de alunos da EPP para frequência do curso de formação de agentes (CFA) e de agentes da PSP para frequência do curso de formação de chefes (CFC) implica necessariamente a constituição de um júri, designado pelo DN. O funcionamento do CFC encontra-se regulado pela Portaria n.º 318/2016, de 15 de dezembro, verificando-se nos seus artigos 10.º a 12.º, a forma como é designado, constituído e composto o órgão colegial para o efeito, bem como as competências que cabem a esse júri.

Estes órgãos colegiais funcionam nestas instituições à semelhança do que sucede com outros idênticos nas demais instituições de ensino em Portugal, de modo a assegurar o regular funcionamento das mesmas, quer a nível funcional, pedagógico quer disciplinar, promovendo, desse modo, uma participação democrática que garanta a justiça e a qualidade educativa, representam aquelas instituições, ajudando na sua construção de uma forma mais justa, eficiente e transparente.

d. Os órgãos colegiais previstos na Lei Orgânica

São três os órgãos colegiais que encontramos plasmados na LO/PSP.

O artigo 24.º, consagra que, na dependência direta do DN funcionam “b) O Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina e a Junta Superior de Saúde, órgãos de consulta.”

Por sua vez, no artigo 21.º está plasmado que de entre várias competências do DN estão previstas no n.º 2, alíneas “b) Presidir ao Conselho Superior de Polícia;”, “c) Presidir ao Conselho de Deontologia e Disciplina;” (...) e “i) Homologar as decisões da Junta Superior de Saúde”.

Encontra-se previsto no artigo 24.º da LO/PSP, que a PSP dispõe de um serviço de saúde, criado através do Decreto-Lei n.º 42.942, de 25 de abril de 1960 e regulamentado pela Portaria n.º 17.788, de 4 de julho de 1960, adiante designado por Regulamento do Serviço de Saúde (RSS), o qual garante o controlo e enquadramento do pessoal da PSP, através das suas juntas médicas (Junta Superior de Saúde (JSS) e juntas médicas de comando e juntas de recrutamento).

A JSS “é o órgão a que compete julgar o grau de capacidade para o serviço do pessoal da PSP que, por ordem do director nacional, lhe for presente, bem como emitir parecer sobre os recursos relativos a decisões baseadas em pareceres formulados pelas juntas médicas da PSP.” Cfr. artigo 28.º, n.º 1 da LO/PSP, estando a sua composição definida no n.º 2 do mesmo artigo.

À semelhança do que sucede em outras instituições, também a nível da PSP o grau de capacidade dos agentes para o serviço é fixado por juntas médicas que são em si também elas órgãos colegiais.

A importância de ser um órgão colegial a funcionar como junta médica reside na possibilidade de, colegialmente, se assegurar uma maior imparcialidade, rigor técnico, justiça e legitimidade nas decisões que afetam a saúde e os direitos dos agentes a elas submetidos, conseguindo-se desse modo transmitir maior confiança pública nas suas decisões.

Quanto aos outros dois órgãos colegiais, o Conselho Superior de Polícia (CSP) e o Conselho de Deontologia e Disciplina (CDD), a LO/PSP estabelece expressamente, no n.º 1 dos artigos 26.º e 27.º, que se trata de órgãos com carácter consultivo, prevendo o n.º 3 desses mesmos artigos que “A forma de designação e eleição dos membros e o seu regulamento de funcionamento aprovados por portarias do ministro da tutela”.

São a Portaria n.º 1285/2008, de 10 de novembro e a Portaria n.º 1284/2008, de 10 de novembro de 2008, respetivamente, que estabelecem a forma de designação e eleição dos seus membros e aprovam em anexo os respetivos regulamentos de funcionamento.

Relativamente ao CDD, a LO/PSP, no seu artigo 27.º, n.º 1, estabelece que é um “(...) órgão de carácter consultivo do director nacional, ao qual compete apreciar e emitir parecer sobre os assuntos que lhe sejam submetidos em matéria de deontologia e disciplina (...).”, em três situações:

- A Lei n.º 37/2019, de 30 de maio, no artigo 100.º, consagra que, “A aplicação das penas de aposentação compulsiva e de demissão é precedida de parecer do Conselho de Deontologia e Disciplina.”.

- A Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, no seu artigo 41.º, plasma que, “Os prémios de desempenho são atribuídos ao avaliado por despacho do director nacional (...) mediante parecer do CDD.”.

- O EP/PSP, no seu artigo 72.º, n.º 4, menciona que “O despacho de promoção a que se refere o número anterior é precedido de parecer favorável do Conselho de Deontologia e

Disciplina.”. Isto é, para autorização de promoção de polícias arguidos em processos disciplinares que, em abstrato integrem apenas pena de multa, terá de existir “parecer favorável” do CDD.

Nas situações referidas, a lei ao mencionar expressamente que a decisão de aplicação das penas de aposentação compulsiva e demissão é “precedida de parecer” do CDD, significa que este é obrigatório. Contudo, esse parecer não é vinculativo porque a lei assim não o consagra expressamente, como impunha o artigo 91.º, n.º 2, do CPA.

É o n.º 2 do referido artigo 27.º que estabelece a composição do CDD. Da conjugação desta norma com a Portaria n.º 1284/2008, de 10 de novembro, resulta ainda a forma como são designados pelo DN alguns desses membros bem como o modo como são eleitos os vogais que integram esse órgão em representação das associações sindicais.

As reuniões são convocadas pelo seu presidente sempre que o entender, conforme plasmado no artigo 1.º, do Anexo, da citada Portaria.

Dos dados informativos facultados pela DN/PSP, conforme Anexo 1, constata-se que, desde o ano de 2020, o CDD reuniu em média duas vezes por ano, conforme consta de Tabela 1.

Tabela 1

Número de reuniões e datas em que reuniu o CDD desde 2020.

Ano	N.º reuniões	Data
2020	3	20Fev; 16Jun e 12Nov
2021	2	14Jun e 29Nov
2022	2	20Jun e 12Dez
2023	1	20Jun
2024	2	04Jan e 19Jun
2025	1	04Jun

Fonte: Gabinete de Deontologia e de Disciplina (GDD) da DN/PSP.

Atinente ao CSP, o órgão que trata de assuntos de âmbito estratégico na PSP, e que devido à temática do presente estudo, como melhor se explana mais adiante, se considera ser o mais relevante, pelo que será detalhada a análise do mesmo.

A LO/PSP, no seu artigo 26.º, n.º 1, consagra que o CSP é um órgão consultivo que permite ao DN pronunciar-se sobre assuntos que digam respeito à atividade da PSP e sua relação com as pessoas, bem como apoiar a decisão do DN em assuntos relevantes e, especialmente: “a) Emitir parecer sobre os objetivos, necessidades e planos estratégicos da PSP (...), b) Pronunciar-se sobre as providências legais que digam respeito à PSP (...) e c) Pronunciar-se, a solicitação do ministro da tutela, (...).”.

Do n.º 2, do referido artigo 26.º extrai-se que o CSP é constituído por trinta e cinco conselheiros, ao qual preside o DN. Da conjugação desta norma com a Portaria n.º 1285/2008, de 10 de novembro, resulta ainda a forma como são designados pelo DN alguns desses membros bem como o modo como são eleitos os vogais que integram esse órgão em representação das associações sindicais.

As reuniões são convocadas pelo DN sempre que o entender, conforme estipula o artigo 1.º, do Anexo, da citada Portaria, e que, segundo dados informativos facultados pelo Gabinete do Diretor Nacional (GDN), conforme consta em Anexo 2, verifica-se que, desde o ano de 2020 o CSP nunca reuniu.

Os órgãos colegiais da PSP exigem estilos de liderança específicos, distintos daqueles que predominam em contextos operacionais. Enquanto espaços de consulta, deliberação e acompanhamento, o CSP, o CDD e a JSS beneficiam de abordagens de liderança que valorizem a participação, a ética e a humanização.

O CSP encontra no estilo participativo a base para integrar perspetivas e reforçar a legitimidade estratégica. O CDD requer uma liderança participativa e ética, capaz de assegurar imparcialidade e justiça. Já a JSS exige uma liderança servidora, centrada no cuidado e no bem-estar dos profissionais.

Deste modo, pode concluir-se que os órgãos colegiais da PSP contribuem para consolidar uma liderança mais inclusiva, justa e humana, em consonância com os valores de uma polícia democrática ao serviço dos cidadãos.

e. Evolução dos estilos de liderança

A liderança é, desde os primórdios da organização social, um pilar essencial da vida em comunidade. A coordenação de esforços, a mobilização de vontades e a orientação de grupos para objetivos comuns acompanharam sempre a história humana, assumindo formas diversas conforme o contexto cultural, político e económico. Compreender os modelos e

estilos de liderança é, por isso, mais do que um exercício histórico: trata-se de refletir sobre os fundamentos do poder, da autoridade e da influência na sociedade contemporânea.

A literatura sobre o tema é vasta e multifacetada, envolvendo contributos da filosofia, sociologia, psicologia, ciência política e gestão. Northouse (2019) define a liderança como um processo dinâmico de influência, no qual um indivíduo orienta um grupo para alcançar um objetivo comum. Esta perspetiva sublinha a importância da interação entre líder e seguidores, diferenciando a liderança de conceitos mais rígidos, como o comando ou a chefia.

Desde as primeiras sociedades, a liderança esteve ligada à força física, ao prestígio espiritual ou à ligação divina. No Egito, o faraó era representante dos deuses, com legitimidade absoluta (Roberts & Westad, 2013). Na Grécia, a democracia introduziu a liderança pela persuasão e retórica, exemplificada em Péricles, enquanto em Roma combinava-se autoridade política e militar, como em Júlio César e Augusto (Goldsworthy, 2016).

Na Idade Média, a liderança baseava-se no poder religioso e monárquico: reis governavam pelo “direito divino” e a Igreja exercia autoridade espiritual (Morris, 2012). Segundo Weber (1978), tratava-se de liderança tradicional, sustentada no costume e na herança.

Com a Revolução Industrial, a liderança passou a centrar-se na gestão económica. Taylor, (1998) defendeu a eficiência e a racionalização, enquanto Fayol, (1949) sistematizou funções de planeamento, organização e controlo. Surgia assim uma conceção racional e formal da liderança.

No século XX, influências da psicologia e sociologia ampliaram o conceito. Lewin, Lippitt e White (1939) definiram estilos de liderança, já Maslow (1943) e Herzberg (1966) sublinharam a motivação, marcando a evolução das práticas organizacionais.

A compreensão da liderança evoluiu ao longo dos séculos, acompanhando as mudanças sociais, políticas e organizacionais. Diversas teorias procuraram explicar como os líderes exercem influência e quais os fatores que determinam a sua eficácia.

A teoria dos traços, dominante no século XIX, via a liderança como um dom inato, associado a qualidades excecionais como coragem, inteligência e carisma (Carlyle, 1841/2013). Mais tarde, Stogdill (1948) destacou traços como autoconfiança e integridade, embora esta perspetiva fosse criticada por ignorar o contexto. Ainda assim, abriu caminho à análise psicológica e ao estudo das características individuais.

Na primeira metade do século XX, surgiu a teoria comportamental, que centrou a atenção nos comportamentos observáveis dos líderes. Os estudos de Ohio e Michigan identificaram duas dimensões fundamentais: orientação para a tarefa e para as pessoas (Fleishman, 1953), demonstrando que a liderança podia ser aprendida e desenvolvida. Na década de 1960, as teorias situacionais e de contingência trouxeram maior flexibilidade. Fiedler (1967) afirmou que a eficácia depende da relação entre o estilo do líder e a situação, enquanto Hersey, Blanchard e Johnson (2012) defenderam a adaptação da liderança ao nível de maturidade e competência dos subordinados. Assim, consolidou-se a ideia de que não existe um estilo único eficaz, mas sim a necessidade de ajustar a liderança ao contexto.

Com Burns (1978), surgiu a distinção entre liderança transacional e transformacional. A primeira baseia-se em trocas, recompensas e punições, enquanto a segunda procura inspirar e mobilizar os seguidores através de valores, visão e motivação. Bass (1990) aprofundou o modelo, demonstrando que os líderes transformacionais estimulam a inovação, desenvolvem capacidades nos seus colaboradores e aumentam os níveis de compromisso. Por essa razão, a liderança transformacional tornou-se central nas últimas décadas, sendo amplamente aplicada em contextos empresariais, políticos e até militares.

O conceito de liderança servidora trouxe uma visão ética e humanista, defendendo que o líder deve priorizar as necessidades dos seguidores, promovendo o seu desenvolvimento e a responsabilidade social da organização (Greenleaf & Spears, 2002). Num contexto de crescente desconfiança nas instituições, esta abordagem ganhou destaque juntamente com a liderança ética, que valoriza a integridade, a justiça e a transparência na atuação dos líderes (Brown & Treviño, 2006).

Em conjunto, estas abordagens evidenciam a complexidade da liderança, entendida não como um atributo pessoal, mas como um processo dinâmico que integra características, comportamentos, contextos e valores. Para além das teorias, a literatura destaca os estilos de liderança, que refletem a forma como os líderes interagem com os seguidores e influenciam o funcionamento das organizações. Estes estilos traduzem a liderança em prática, permitindo compreender como diferentes abordagens afetam a motivação, a produtividade e a coesão dos grupos.

Lewin, Lippitt e White (1939) identificaram três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*. O primeiro centraliza as decisões no líder, sendo eficaz em situações de crise, mas podendo gerar desmotivação. O estilo democrático promove a participação e o compromisso dos membros, favorecendo a corresponsabilização.

Já o *laissez-faire* concede grande autonomia à equipa, estimulando a criatividade, embora possa originar falta de orientação e perda de foco nos objetivos comuns.

A liderança carismática, descrita por Weber (1978), baseia-se no magnetismo pessoal e na capacidade de inspirar confiança. Exemplos como Luther King e Nelson Mandela evidenciam o seu poder transformador, mobilizando seguidores através da visão, eloquência e exemplo.

Com o fortalecimento do trabalho em equipa e da cultura organizacional participativa, ganhou destaque a liderança colaborativa, que promove a partilha de responsabilidades e a valorização de diferentes contributos (Yukl & Gardner, 2020). Este estilo revela-se particularmente eficaz em ambientes que privilegiam inovação e adaptabilidade.

No século XXI, surgem novos desafios que exigem líderes capazes de atuar em contextos de elevada incerteza e complexidade. A liderança adaptativa, defendida por Heifetz (2002), centra-se na capacidade de aprender, ajustar e mobilizar equipas perante mudanças constantes. Em paralelo, a liderança digital responde às exigências da globalização e da tecnologia, implicando competências para gerir equipas virtuais, utilizar ferramentas tecnológicas e promover a inovação (Avolio et al., 2014).

As tendências atuais reforçam a importância da diversidade e da inclusão como bases de uma liderança ética e eficaz (Roberson, 2019). A globalização e a digitalização colocam líderes perante equipas multiculturais e desafios da inteligência artificial, exigindo sensibilidade intercultural, equilíbrio ético e responsabilidade social nas decisões organizacionais (George et al., 2007).

A instabilidade política, as crises económicas e as adversidades sociais reforçam a necessidade de líderes resilientes e inspiradores em contextos de incerteza. Goleman (2001) destaca a inteligência emocional como competência essencial, permitindo ao líder gerir emoções próprias e alheias para preservar o equilíbrio, a motivação e a confiança coletiva.

f. Liderança na PSP

No caso da PSP, esta evolução reflete-se de forma clara, já que o exercício da função policial implica não apenas a liderança hierárquica, mas também a capacidade de adaptação a diferentes contextos de atuação e às exigências da sociedade contemporânea.

Um dos primeiros modelos a ganhar expressão foi a liderança transacional, proposta por Burns (1978), que se baseia numa lógica de troca entre líderes e subordinados, assente em recompensas e punições. Este modelo mostrou-se particularmente relevante em organizações hierarquizadas como as forças de segurança, onde a disciplina e a obediência constituem elementos centrais. Posteriormente, surge a teoria da liderança situacional, formulada por Hersey, Blanchard e Johnson (2012), que acrescenta flexibilidade ao exercício da autoridade, defendendo que o estilo do líder deve ajustar-se ao nível de maturidade e competência dos membros da equipa. Esta perspetiva trouxe benefícios para a gestão policial, permitindo maior adequação do comando às diversas circunstâncias operacionais.

Por outro lado, a liderança transformacional representa um paradigma distinto, orientado para inspirar e mobilizar os subordinados em torno de valores, objetivos e ideais partilhados. Bass (1985) identificou quatro dimensões fundamentais: (i) influência idealizada (carisma), que leva os líderes a tornarem-se modelos de referência e inspiração; (ii) motivação inspiracional, que transmite uma visão mobilizadora e reforça o otimismo coletivo; (iii) estimulação intelectual, que desafia os subordinados a questionarem o “status quo” e a encontrarem soluções criativas; (iv) e consideração individualizada, que reconhece as necessidades pessoais de cada elemento, promovendo o seu desenvolvimento. Este estilo de liderança procura não apenas orientar para resultados, mas também transformar as atitudes, crenças e valores dos seguidores, conduzindo-os a níveis de desempenho superiores (Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006).

A investigação tem demonstrado que a liderança transformacional está associada a maior motivação, satisfação e compromisso organizacional, em comparação com a liderança transacional (Avolio, 1999). Ao estimular a identificação dos subordinados com a missão e os valores da instituição, este estilo promove coesão interna, inovação e maior resiliência perante contextos adversos.

Mais recentemente, a literatura passou a enfatizar a liderança ética, sustentada na integridade, na justiça e na responsabilidade social dos líderes (Brown & Treviño, 2006). Este modelo assume especial relevância para a função policial, na medida em que reforça a legitimidade democrática da atuação da PSP e contribui para a preservação da confiança pública, especialmente em tempos de instabilidade política e social.

A inteligência emocional é uma característica essencial para a liderança, sobretudo estratégica, conforme refere Moreira (2021) a inteligência emocional, popularizada por Daniel Goleman em 1995, evoluiu de cinco domínios iniciais para quatro dimensões mais

integradas e aplicáveis em contextos organizacionais. Os quatro domínios são: autoconsciência, ou seja, a capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções; autogestão, que implica controlar impulsos, manter motivação e adaptar-se a desafios; consciência social, relacionada com a empatia e a leitura das dinâmicas interpessoais; e gestão das relações, que envolve inspirar, influenciar e gerir eficazmente pessoas e equipas. Para Goleman (2001) estas competências são determinantes na liderança, pois permitem equilibrar razão e emoção, melhorando a tomada de decisão e a qualidade das interações humanas.

Em síntese, a liderança transaccional oferece uma base indispensável de disciplina e clareza, mas é a liderança transformacional que acrescenta uma dimensão de inovação, ética e compromisso coletivo.

Atendendo às características específicas da PSP, entende-se que este estilo de liderança deve ser exercido apenas pelo DN, pois nenhuma liderança colegial, executiva ou operativa pode alterar a estratégia superiormente definida. São razões de eficiência operacional, unidade de comando, responsabilidade hierárquica, ínsitas à própria natureza desta força de segurança.

Por outro lado, importa, também, que os colaboradores reconheçam o seu papel nesta liderança e a ele adiram mais facilmente por se sentirem motivados pelo reconhecimento interno e externo, nomeadamente através da sua participação. Tal adesão e reconhecimento dessa liderança poderá ver-se facilitado por via da intervenção de órgãos colegiais chamados a ser ouvidos e tomarem parte em determinados processos decisórios (designadamente os mais estruturantes para a vida da PSP enquanto instituição em si mesmo considerada).

Sabendo-se representados no processo decisório antecedente, é de esperar que os agentes a quem a decisão do DN se dirige em primeira linha se vejam mais facilmente reconhecidos na mesma, gerando desse modo um movimento generalizado de aceitação e integração dessa mesma decisão.

Tendo em conta as características do CSP, designadamente a sua composição orgânica, parece-nos que, dentro da PSP, este órgão colegial será por excelência aquele que mais vocacionado se mostra para obter os melhores resultados, nos processos de tomada de decisão estratégica promovidos pelo DN.

2. Perguntas / Hipóteses teóricas e método

A presente investigação adota o enquadramento metodológico delineado por Quivy e Campenhoudt (2008) no *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, que privilegia uma abordagem sistemática e rigorosa na análise dos fenómenos sociais. Segundo os autores, a investigação em ciências sociais visa aprofundar a compreensão dos significados e das lógicas que sustentam o funcionamento das organizações, oferecendo ferramentas conceptuais que permitem uma leitura crítica das suas estruturas e dinâmicas de decisão (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Sendo este um estudo teórico e conforme refere Sarmiento (2013, p. 13) começa-se por “conhecer o estado da arte sobre a investigação”, pesquisando bibliografia sobre os órgãos colegiais e o seu funcionamento na PSP, bem como sobre liderança na PSP, de modo a contextualizar-se a problemática de investigação, vertendo-a de forma sucinta numa pergunta de partida, que possa enquadrar as questões de investigação.

Centrando-se nos órgãos colegiais previstos na LO/PSP, procura-se de seguida promover uma análise quantitativa simples, junto dos Gabinetes/Departamentos competentes, acerca do número de vezes em que reuniram os órgãos colegiais identificados, desde o ano de 2020, mediante um requerimento remetido por correio eletrónico para ISCPSP - Curso de Comando e Direção Policial, conforme consta em Anexos 1 e 2.

As respostas obtidas constituem uma brevíssima estatística descritiva, cujos dados utilizados são, exclusivamente, para permitir promover uma análise qualitativa, onde se suportam as perspetivas, diretrizes, discussão e conclusões apresentadas.

Assim, relativamente ao problema de investigação - considerado por Quivy e Campenhoudt (2008) como o verdadeiro fio condutor de qualquer trabalho científico - é enunciado nos seguintes termos: Podem os órgãos colegiais da PSP contribuir para o exercício de uma liderança mais participativa, inclusiva e integradora, sem comprometer a autoridade unipessoal do DN?

Decorrente do problema de investigação, formularam-se as seguintes questões de investigação:

1 - Há registos da intervenção periódica dos órgãos colegiais identificados, no sentido de melhor suportar as decisões/deliberações?

2 - Considerando a finalidade dos órgãos colegiais identificados, algum se destaca por um maior potencial de impacto em áreas-chave do exercício da liderança?

II. Perspetivas / Diretrizes

Analisados o estado de arte e toda a documentação, neste capítulo importa confirmar as relações e contradições que daí resultam para que possa ser dada resposta às questões de investigação.

Os órgãos colegiais identificados na LO/PSP, atentas as suas especificidades e diferente propósito, poderão corresponder a estilos de liderança específicos, distintos daqueles que predominam em contextos operacionais. Enquanto espaços de consulta, deliberação e acompanhamento, o CSP, o CDD e a JSS beneficiam de abordagens de liderança que valorizem a participação, a ética e a humanização.

O CSP encontra no estilo participativo a base para integrar perspetivas e reforçar a legitimidade estratégica. O CDD requer uma liderança participativa e ética, capaz de assegurar imparcialidade e justiça. Já a JSS exige uma liderança servidora, centrada no cuidado e no bem-estar dos profissionais.

No que ao exercício da liderança diz respeito, a evolução cronológica dos respetivos modelos indicia uma transição que vai da disciplina e controlo característicos da liderança transacional, passando pela adaptação situacional e pela inspiração transformacional, até culminar na valorização dos princípios éticos. Esta trajetória evidencia que a PSP deve integrar e articular as várias abordagens, a fim de tentar obter a legitimidade democrática que a sociedade exige.

Não obstante as suas diferenças, Bass e Avolio (2004) sublinham que as duas abordagens não devem ser vistas como mutuamente exclusivas. Pelo contrário, os líderes mais eficazes combinam elementos de ambos os estilos, articulando a estrutura e disciplina da liderança transacional com a inspiração e o compromisso promovidos pela liderança transformacional. A primeira garante a ordem e a previsibilidade necessárias à execução das tarefas, mais de acordo com o comando tático e operacional, enquanto a segunda, de carácter estratégico, traz inovação e acrescenta valor devendo integrar os subordinados no processo decisório.

Em síntese, a liderança transacional poderá oferecer uma base indispensável de disciplina e clareza, temperada com participação, envolvimento e negociação/transação (de onde resulta a sua designação), mas é a liderança transformacional que poderá acrescentar uma dimensão de inovação, ética e compromisso coletivo. No mesmo sentido podem ler-se os trabalhos de Pereira (2016), Dinis (2020), Guerreiro (2023), Mendes (2023) e Miranda (2025).

A análise das dinâmicas de liderança no seio da PSP implica reconhecer a coexistência de duas lógicas aparentemente tensas, mas potencialmente complementares: por um lado, a necessidade de preservar a autoridade unipessoal do DN como garante da unidade de comando; por outro, a oportunidade de valorizar os órgãos colegiais como espaços de deliberação partilhada e de aconselhamento estratégico. Esta dualidade abre espaço a perspectivas diferenciadas sobre o modo como o CSP e outros órgãos colegiais podem contribuir para uma liderança mais participativa, inclusiva, integradora e coesa.

Do ponto de vista institucional, a criação e funcionamento dos órgãos colegiais inscrevem-se numa lógica de governação mais democrática e transparente. O CSP, em particular, tem a missão de assessorar o DN na definição das grandes orientações estratégicas, funcionando como fórum de debate sobre matérias estruturantes. Esta dimensão normativa confere-lhe legitimidade como espaço de pluralização de vozes e de integração de diferentes experiências profissionais, sem, contudo, diluir a competência decisória do DN. Como refere Denhardt e Denhardt (2015), os modelos de governação pública contemporâneos privilegiam a participação e o diálogo, procurando legitimar a autoridade através da inclusão de diferentes perspectivas.

Numa ótica organizacional, a existência de órgãos colegiais pode ser vista como mecanismo de promoção da liderança participativa. A literatura contemporânea sublinha que o envolvimento de múltiplos atores no processo de decisão gera maior compromisso, reduz resistências internas e reforça a coesão institucional. Yukl (2013) destaca que a liderança eficaz implica equilibrar a centralização da autoridade com mecanismos de consulta, enquanto Northouse (2019) salienta que a liderança participativa aumenta a motivação e a identificação dos membros com os objetivos da organização. No contexto da PSP, esta lógica traduz-se na possibilidade de partilhar responsabilidades na análise de problemas complexos - desde a gestão de recursos humanos até à definição de estratégias operacionais - aumentando a perceção de justiça organizacional e fortalecendo a motivação coletiva.

Contudo, não se pode ignorar que a participação colegial tem limites. A autoridade unipessoal do DN constitui um princípio estruturante da hierarquia policial, necessário para garantir clareza de comando e eficácia operacional. Como observa Huntington (1997), a eficácia das instituições militares e policiais depende de uma cadeia de comando clara, que assegure disciplina e unidade de ação. Assim, a intervenção dos órgãos colegiais deve ser interpretada como complementar e nunca como substitutiva. O seu contributo é sobretudo relevante em processos de planeamento estratégico, avaliação de políticas e harmonização

de orientações, deixando à direção unipessoal a responsabilidade final pela decisão e execução.

Em termos prospetivos, a valorização crescente destes órgãos pode contribuir para um modelo de liderança mais inclusivo e adaptativo, em sintonia com as exigências de uma sociedade plural e em constante transformação. O CSP, pelo seu carácter abrangente, destaca-se como o órgão com maior potencial de impacto em áreas-chave da liderança, permitindo articular visões estratégicas, operacionais e de enquadramento político-institucional.

Conclusão / Discussão

Sem qualquer pretensão de esgotar o tema, antes abrindo perspectivas e oportunidades ao seu aprofundamento, com o presente trabalho visámos prestar um contributo para a problemática abordada, tentando verificar se os órgãos colegiais da PSP podem contribuir para o exercício de uma liderança mais participativa, inclusiva e integradora, sem comprometer a autoridade unipessoal do DN.

Atinente à primeira questão, se há registos de intervenção periódica dos órgãos colegiais identificados, no sentido de melhor suportar as decisões/deliberações, foi obtida resposta da Direção Nacional da PSP (DN/PSP) de que desde o ano de 2020 houve 11 reuniões do CDD, conforme já descrito em Tabela 1, o que perfaz uma média de cerca de duas reuniões anuais e, nenhuma do CSP, conforme Anexo 2, o que denota que embora a liderança estratégica na PSP seja um assunto cada vez mais premente, sendo disso demonstrativo a existência de uma trajetória crescente de valorização da importância da temática da liderança, com destaque para as últimas três grandes opções estratégicas (2020/2022, 2023/2025 e 2025/2027) ao invés à de 2017/2020 que não faz qualquer referência à temática, não seguindo essa linha condutora.

No que concerne à segunda questão elencada, - se algum órgão colegial se destaca por um maior potencial de impacto em áreas-chave do exercício da liderança -, é o CSP que se destaca por um maior potencial de impacto em áreas-chave do exercício da liderança.

Deste modo, embora os três órgãos colegiais da LO/PSP possam contribuir para consolidar uma liderança mais inclusiva, justa e humana, em consonância com os valores de uma polícia democrática ao serviço dos cidadãos, o CSP destaca-se por um maior potencial de impacto para uma liderança participativa, desde logo pela extensão e representatividade dos membros que o devem integrar, o nível estratégico em que operam e o facto das atribuições legais deste órgão estarem intimamente relacionadas com a condução e direção

da própria organização, indo assim mais além do propósito meramente operativo e circunscrito dos escopos de intervenção do CDD e da especificidade denotada, desde logo, pela constituição da JSS.

O CSP, em particular, desempenha um papel relevante como instância de consulta e reflexão estratégica. Embora se trate de um órgão de carácter consultivo, a sua existência demonstra que, mesmo num sistema organizacional fortemente hierarquizado, existe espaço para a partilha de responsabilidades e para a introdução de mecanismos de deliberação colegial que reforçam a qualidade e a aceitação das decisões.

No contexto da PSP, a existência de órgãos como o CDD e o CSP traduz a necessidade de compatibilizar a hierarquia e a disciplina, indispensáveis à eficácia operacional, com a participação e a corresponsabilização, essenciais à legitimidade institucional. Estes órgãos funcionam como espaços de integração de diferentes perspetivas, permitindo que as decisões estratégicas resultem da autoridade individual, mas depois da reflexão conjunta de vários membros que constituam o CSP.

A análise desenvolvida permite concluir que os órgãos colegiais contribuem de forma decisiva para uma liderança estratégica mais participativa na PSP, tanto pela melhoria da qualidade das decisões como pelo reforço da cultura organizacional assente no diálogo, na diversidade, na coesão e na cooperação. Os órgãos colegiais são, assim, um veículo privilegiado dessa capacitação, já que conferem voz e influência efetiva a todos os participantes no processo.

Exemplo disso é o CSP, órgão de natureza colegial que integra diferentes responsáveis da instituição e que tem funções de consulta e aconselhamento estratégico. A existência de estruturas desta natureza permite que a liderança estratégica policial se exercite não apenas a partir da figura do DN, mas também através da integração de diferentes perspetivas provenientes de várias áreas da organização.

A prática colegial no seio da PSP assegura uma deliberação mais ponderada e transparente, evitando que decisões de elevada relevância para a instituição fiquem somente dependentes da visão exclusiva de um dirigente. Esta abordagem encontra respaldo na literatura académica sobre liderança participativa, ao reforçar a ideia de que a corresponsabilização aumenta a qualidade das decisões e o compromisso dos membros da organização (Yukl, 2013).

Os órgãos colegiais contribuem para reforçar a legitimidade institucional. Numa sociedade democrática, a confiança dos cidadãos nas instituições públicas depende, em

grande medida, da forma como estas tomam decisões. Quando os processos decisórios são transparentes, participativos e colegiais, aumentam a percepção de justiça e de imparcialidade, fortalecendo a relação entre a organização e a comunidade que serve.

No caso da PSP, este contributo é particularmente importante. Enquanto força de segurança, a PSP exerce funções que implicam um elevado grau de autoridade sobre os cidadãos. A existência de órgãos colegiais garante que as decisões estratégicas não são produto de uma vontade isolada, mas resultam de uma deliberação coletiva que reflete diferentes sensibilidades e níveis de responsabilidade.

Dentro dos vários estilos de liderança abordados, o transacional encontra-se patente a um nível mais operacional e tático, enquanto, que, o estilo transformacional é de âmbito estratégico.

No que concerne às grandes linhas estruturais e tendo em conta a natureza da PSP, o estilo de liderança transformacional deve ser exercido exclusivamente pelo DN, uma vez que nenhuma liderança tática ou operacional dispõe de competência para criar, modificar ou acrescentar elementos à estratégia superiormente definida, cabendo-lhe, isso sim, assegurar de forma contínua a sua implementação ao nível da sua esfera de atuação.

Em termos prospetivos, a valorização dos órgãos colegiais e da liderança participativa poderá contribuir para o fortalecimento da legitimidade democrática da PSP, para a motivação dos seus profissionais e para uma maior confiança da sociedade na instituição. Assim, o equilíbrio entre autoridade hierárquica e participação colegial deverá constituir-se como uma linha orientadora da liderança policial no futuro, garantindo que a eficácia operacional e tática se articula com os princípios de transparência e corresponsabilização que caracterizam as instituições públicas num Estado de direito e que a autoridade hierárquica tenha em consideração o auxílio precioso que o CSP lhe possa facultar.

Assim, o principal contributo do presente trabalho consiste em podermos formular, de forma sustentada, a sugestão de que o CSP deve ser instado a reunir periodicamente, no mínimo aquando do início da Comissão de Serviço de cada DN, visto que tem sido habitual cada um definir, de forma estruturante, um verdadeiro plano estratégico para o triénio do seu mandato, surgindo as pessoas, o envolvimento e a participação dos administrados normalmente como linhas orientadoras permanentes, que dessa forma teriam no CSP um importante palco.

Relativamente a direções para futuros trabalhos, acreditamos que seria interessante promover um estudo mais exaustivo, de natureza empírica, que envolvesse a aplicação de questionários a uma amostra representativa das várias carreiras e categorias profissionais existentes na PSP, no sentido de aferir se seria consensual reconhecer a importância estratégica do CSP, a necessidade deste reunir periodicamente e com que periodicidade desejável.

REFERÊNCIAS

Amaral, D. F. (2015). *Curso de Direito Administrativo*. (4ª edição). Almedina.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984313001185?via%3Dihub>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?via%3Dihub>

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Batalhão, C. J. (2017). *Novo Código de Procedimento Administrativo*. (2.^a edição). Porto Editora.
- Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430600110X?via%3Dihub>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carlyle, T. (2013). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Yale University Press. (Obra original publicada em 1841).
- Constituição da República Portuguesa, de 10 de abril de 1976. Diário da República, I.^a Série, n.º 86. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (2014). *Constituição da República Portuguesa Anotada* (4.^a ed.). Coimbra Editora.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Decreto-Lei n.º 42492/1960, de 25 de abril. Diário da República, I.^a Série, n.º 96.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/42492-1959-429235>
- Decreto-Lei n.º 129-B/84, de 27 de abril. Diário da República, I.^a Série, n.º 98.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2007-641142>

Decreto-Lei n.º 151/85, de 9 de maio. Diário da República, I. Série, n.º 106.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/151-1985-152342>

Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de outubro. Diário da República, I.ª Série, n.º 192.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/275-2009-491204>

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Diário da República, I.ª Série, n.º 4.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/243-2015-70737912>

Decreto-Lei n.º 13/2022, de 12 de janeiro. Diário da República, I.ª Série, n.º 8.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/13-2022-177528434>

Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 2 de outubro. Diário da República, I.ª Série, n.º 192.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/26-2009-491202>

Deliberação (extrato) n.º 22/2024, de 10 de janeiro. Diário da República, II.ª Série, n.º 7.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/deliberacao-extrato/22-2024-836371928>

Despacho n.º 51/GDN/2024, de 05 de dezembro. Ordem de Serviço, I.ª parte B, n.º 42.

Dinis, N. R. M. (2020). *Transformar através da negociação e da perspetiva positiva*. [Trabalho individual da unidade curricular de comando e liderança do 5º Curso de Comando de Direção e Estratégia Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.

Estratégia PSP 2020/2022, (2020). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Estratégia PSP 2023/2025, (2023). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Estratégia PSP 2025/2027, (2025). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1393924&utm>

Fontes, J. (2022). *Curso Sobre o Novo Código do Procedimento Administrativo*. (9ª edição). Almedina.

Fonseca, I. C. M. (2020). *Curso de Direito Administrativo: Teoria Geral da Organização Administrativa*. Gestlegal.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.

Goldsworthy, A. (2016). *In the name of Rome: The men who won the Roman Empire*. Yale University Press.

Goleman, D. (2001). *Inteligência emocional*. (33ª ed., I. Cardoso, Trad.). Temas e Debates. (Obra original publicada em 1995).

Grandes Opções Estratégicas PSP 2017/2020, (2017). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.

Guerreiro, R. R. V. (2023). *A liderança como prioridade estratégica da PSP: necessidade de reformulação do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia?* [Trabalho individual final do 5º Curso de Comando e Direção Policial não publicado,

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
[file:///C:/Users/ajamo/Downloads/content%20\(82\).pdf](file:///C:/Users/ajamo/Downloads/content%20(82).pdf)

- Heifetz, R. A. (2002). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Huntington, S. P. (1997). *The soldier and the state: The theory and politics of civil–military relations*. Harvard University Press.
- Lei n.º 5/99, de 27 de janeiro. Diário da República, I-A Série, n.º 22.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-1999-180022>
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Diário da República, I.ª Série, n.º 168.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2007-641142>
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. Diário da República, I.ª Série, n.º 167.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2008-453479>
- Lei n.º 37/2019, de 30 de maio. Diário da República, I.ª Série, n.º 104.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/37-2019-122446601>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>
- Mendes, M. H. C. (2023). *O impacto da liderança transformacional no desempenho e no capital psicológico dos polícias da Polícia de Segurança Pública*. [Trabalho individual final do 5º Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/f38b0de8-cb63-4e21-a087-fa29d31326d4>
- Miranda, J. P. C. (2025). *A influência da liderança no ano probatório do Agente da Polícia de Segurança Pública*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal., ISCPSI]. Repositório comum. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/14657192-fdd3-449a-8e9e-236943c6579d>
- Moreira, P. (2021). *Inteligência Emocional: Uma abordagem prática* (4ª ed.). Idioteque.
- Morris, C. (2012). *The papal monarchy: The Western church from 1050 to 1250*. Oxford University Press.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE.
- Pereira, R. M. M. (2016). *Competências de liderança das chefias diretas da Polícia de Segurança Pública: estudo exploratório*. [Relatório final do Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/1302c37f-eca0-4c8e-8bfc-6fb40ee44f1d>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Portaria n.º 17788/1960, de 4 de julho. Diário da República, I.ª Série, n.º 153.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/17788-1960-502413>

Portaria n.º 1284/2008, de 10 de novembro. Diário da República, I.ª Série, n.º 218.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1284-2008-439384>

Portaria n.º 1285/2008, de 10 de novembro. Diário da República, I.ª Série, n.º 218.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1285-2008-439385>

Portaria n.º 318/2016, de 15 de dezembro. Diário da República, I.ª Série, n.º 239.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/275-2009-491204>

Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro. Diário da República, I.ª Série, n.º 4.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/9-a-2017-105711795>

Portaria n.º 143/2022, de 11 de maio. Diário da República, I.ª Série, n.º 91.

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

Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Roberts, J. M. & Westad, O. A. (2013). *The history of the world* (6th ed.). Oxford University Press.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.

<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/6/1/annurev-orgpsych-012218->

[015243.pdf?expires=1757119504&id=id&accname=guest&checksum=7F34DA2E2726E1776F6867964A62BB72](#)

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

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. Dover Publications. (Obra original publicada em 1911)

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.; E. Fischoff, Trans.). University of California Press. (Obra original publicada em 1922).

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido de dados à DN/PSP e resposta do GDD

De: DN GDD <gdd@psp.pt>

Enviada: 7 de outubro de 2025 10:23

Para: Antonio Jose Almeida Moita <ajmoita@psp.pt>

Cc: Nuno Rafael Marques Dinis <nrdinis@psp.pt>; DN GDN <gdn@psp.pt>; Luis Filipe Dantas Da Silva <lfdantas@psp.pt>; Telma Filipa Marques Peixoto <tfpeixoto@psp.pt>

Assunto: FW: MUITO URGENTE - Pedido de dados TIF CCDP

Exmo. Senhor Comissário

No seguimento do solicitado, encarrega-me o Diretor do Gabinete de Deontologia e Disciplina de informar V.Exa. o seguinte:

- Número de reuniões do Conselho de Deontologia e Disciplina realizadas de 01JAN2020 até ao presente (incluindo as datas em que ocorreram)

Ano	N.º reuniões	Data
2020	3	20Fev; 16Jun e 12Nov
2021	2	14Jun e 29Nov
2022	2	20Jun e 12Dez
2023	1	20Jun
2024	2	04Jan e 19Jun
2025	1	04Jun

Com os melhores cumprimentos

“Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!” – Estratégia PSP 2025-2027

Gabinete de Deontologia e Disciplina



T: +351 21 811 10 00

E: gdd@psp.pt

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º1 | 1199-010 Lisboa | PORTUGAL

 [policiasegurancapublica](https://www.facebook.com/policiasegurancapublica)

 [policiasegurancapublica](https://www.instagram.com/policiasegurancapublica)

 www.psp.pt



Redator:

José Cançado /Agt. Coord./139258

DN DEPFORM

Subintendente, mediante a disponibilidade do GDD e do GDN.
23 SET 2025

De: Pedro Miguel Da Silva Pereira
Enviado: 20 de setembro de 2025 10:12
Para: DN DEPFORM
Cc: ISCPSI - Curso de Comando e Direção Policial; Nuno Rafael Marques Dinis
Assunto: FW: URGENTE - Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos

Amel Pereira Gaspar Jorge
Superintendente

Exmo. Diretor do Departamento de Formação

Senhor Superintendente Paulo Onofre

Na qualidade de coordenador do VI CCOP venho por este meio solicitar o reenvio do pedido do auditor António Moita (primeiro email) para o GDD e GDN.

Por lapso da minha parte o pedido não foi atempadamente enviado. Nesse sentido, e considerando os prazos para a elaboração do TIF, solicito a melhor atenção sobre o presente assunto.

Com os melhores cumprimentos

"Presente pela Proximidade. Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Pedro Miguel da Silva Pereira

Subintendente

Adjunto do Diretor de Ensino
Coordenador do Curso de Comando e Direção Policial

Rua 1 de Maio, n.º 3 | 1149-020 Lisboa | PORTUGAL
 Tel: (+351) 21 802 76 00 | Fax: (+351) 21 802 06 99

Email: pmiguel@psp.pt

[psp](#) | [policiasegurançapública](#) | [dcpai](#) | [dcpai](#) | [policia](#)

POLÍCIA
SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt

PT



De: Nuno Rafael Marques Dinis <nrdinis@psp.pt>
Enviada: 19 de setembro de 2025 15:53
Para: Pedro Miguel Da Silva Pereira <pmiguel@psp.pt>
Assunto: URGENTE - Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Caríssimo Subintendente Pedro Pereira

Espero que te encontres bem e família também.

Desde já lamentando o abuso nesta abordagem, solicitava a tua ajuda no sentido do ISCPSI remeter o pedido inicial com nota de urgência ao DF, para que com a brevidade possível o Superintendente Onofre o reencaminhe para GDD e GDN.

DIREÇÃO NACIONAL DA P.S.P.	
DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO	
N.º de Processo	2368
Data	22.9.2025
Processo Nº	5A02

De: ISCPsi - Curso de Comando e Direção Policial <ccdp.iscpsi@pdp.pt>
Enviada: 28 de agosto de 2025 12:11
Para: António José de Almeida Moita <ajmoita@iscpsi.pt>
Assunto: FW: Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Exmo. Senhor,
 Superintendente Paulo Jorge da Silva Onofre,
 MI Diretor do Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP,
 Bom dia,

Encarrega-me o Exmo. Senhor Subintendente Pedro Pereira, Coordenador do 6º CCDP, de reencaminhar a V. Exas o seguinte e-mail de um dos auditores, para vosso despacho.

Atentamente,

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

Ana Mendes

Técnica Superior

Direção de Ensino

Rua 1.ª de Maio nº 2 - 1.ª Esquadra - 1600-014 Lisboa
 Tel: +351 21 0276600 Fax: +351 21 0276601
 Email: geral@pdp.pt | geral@iscpsi.pt

 [policiasegurançapublica](https://www.facebook.com/policiasegurançapublica) | [iscpsi.policia](https://www.facebook.com/iscpsi.policia)

 **POLÍCIA**
 SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Inter

www.pdp.pt | www.iscpsi.pt



De: António José de Almeida Moita <ajmoita@iscpsi.pt>
Enviada: 27 de agosto de 2025 08:52
Para: ISCPsi - Curso de Comando e Direção Policial <ccdp.iscpsi@pdp.pt>
Assunto: Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Atenção: Este email foi originado fora da RNSI. Por favor, não clique em links nem abra anexos, a não ser que conheça o remetente e saiba que o seu conteúdo é seguro.

Exmo. senhor coordenador do 6º Curso de Comando e Direção Policial, subintendente Pedro Pereira,

na qualidade de Auditor Oficial do VI CCDP, e no âmbito do meu TIF, sobre o tema – O CONTRIBUTO DOS ÓRGÃOS COLEGIAIS PARA UMA LIDERANÇA PARTICIPATIVA, sou de solicitar à Direção Nacional da PSP, que me seja facultada a seguinte informação:

- quantas vezes e em que datas reuniram os órgãos colegiais, Conselho Superior de Polícia e o Conselho de Deontologia e de Disciplina, para a tomada de deliberações sobre assuntos conferidos pela Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública, durante o período compreendido entre o início do mês de janeiro do ano de 2020, até à presente data,

O meu agradecimento pelo tempo disponibilizado.

Anexo 2 – Pedido de dados à DN/PSP e resposta do GDN

Antonio Jose Almeida Moita

Assunto: FW: MUITO URGENTE - Pedido de dados TIF CCDP
Anexos: Pedido Comissário António Moita.pdf

De: Lúcia Maria Dos Reis Antunes Da Silva <lasilva@psp.pt>

Enviada: 7 de outubro de 2025 11:25

Para: Nuno Rafael Marques Dinis <nrdinis@psp.pt>

Cc: Alexandre José Ferreira Alves Coimbra <aacoimbra@psp.pt>; Antonio Jose Almeida Moita <ajmoita@psp.pt>; DN GDN <gdn@psp.pt>

Assunto: MUITO URGENTE - Pedido de dados TIF CCDP

Exmo. Senhor

Comandante do Comando Distrital de Viseu

Encarrega-me Sua Excelência o Diretor Nacional da PSP, Superintendente-chefe Luís Miguel Ribeiro Carrilho, de informar Vossa Excelência que não foram realizadas reuniões do Conselho Superior de Polícia desde 01JAN2020 até ao presente.

Com os melhores cumprimentos,

“Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!” – Estratégia PSP 2025-2027

Lúcia Maria dos Reis Antunes da Silva

Intendente

Adjunta do Gabinete do Diretor Nacional da PSP

T: +351 21 811 10 51
F: +351 21 811 10 02

M: +351 96 201 24 71
E: lasilva@psp.pt


 **POLÍCIA**
SEGURANÇA PÚBLICA



Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1 | 1199-010 Lisboa | PORTUGAL

 policiasegurancapublica

 policiasegurancapublica

 www.psp.pt

 PT



DN DEPFORM

De: Pedro Miguel Da Silva Pereira
Enviado: 20 de setembro de 2025 10:12
Para: DN DEPFORM
Cc: ISCPSI - Curso de Comando e Direção Policial; Nuno Rafael Marques Dinis
Assunto: FW: URGENTE - Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

*Autenticado mediante
 a disponibilidade do
 GDD e do GDN.
 23 SET 2025*

Director Nacional Adjunto
 Recursos Humanos

Ismael Pereira Gaspar Jorge
 Superintendente

Exmo. Diretor do Departamento de Formação

Senhor Superintendente Paulo Onofre

Na qualidade de coordenador do VI CDDP venho por este meio solicitar o reenvio do pedido do auditor António Moita (primeiro email) para o GDD e GDN.

Por lapso da minha parte o pedido não foi atempadamente enviado. Nesse sentido, e considerando os prazos para a elaboração do TIF, solicito a melhor atenção sobre o presente assunto.

Com os melhores cumprimentos

"Presente pela Proximidade, Próxima na Segurança!" – Estratégia PSP 2025-2027

Pedro Miguel da Silva Pereira

Subintendente

Adjunto do Diretor de Ensino
 Coordenador do Curso de Comando e Direção Policial

Rua 1.º de Maio, n.º 3 | 1349-002 Lisboa | PORTUGAL
 Tel: (+351) 21 802 06 00 | Fax: (+351) 21 802 06 99
 Email: pmiguel@isp.pt

 [policiasegurancapublica](https://www.facebook.com/policiasegurancapublica) | [isp.psp](https://www.instagram.com/isp.psp)

 **POLÍCIA**
 SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsi.pt

 PT



De: Nuno Rafael Marques Dinis <nrdinis@psp.pt>

Enviada: 19 de setembro de 2025 15:53

Para: Pedro Miguel Da Silva Pereira <mpereira@psp.pt>

Assunto: URGENTE - Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Caríssimo Subintendente Pedro Pereira

Espero que te encontres bem e família também.

Desde já lamentando o abuso nesta abordagem, solicitava a tua ajuda no sentido do ISCPSI remeter o pedido inicial com nota de urgência ao DF, para que com a brevidade possível o Superintendente Onofre a reencaminhe para GDD e GDN.

1

Processo Nº	2368
Data	22/9/2025
Processo Nº	5A02

De: ISCPsi - Curso de Comando e Direção Policial <ccdp.iscpsi@pssp.pt>
Enviada: 28 de agosto de 2025 12:11
Para: António José de Almeida Moita <ajmoita@iscpsi.pt>
Assunto: FW: Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Exmo. Senhor,
 Superintendente Paulo Jorge da Silva Onofre,
 MI Diretor do Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP,
 Bom dia,

Encarrega-me o Exmo. Senhor Subintendente Pedro Pereira, Coordenador do 6º CCDP, de reencaminhar a V. Exas o seguinte e-mail de um dos auditores, para vosso despacho.

Atentamente,

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

Ana Mendes

Técnica Superior

Direção de Ensino

Rua 1.ª de Maio nº 2 - 1.ª Esquadra - 1600-014 Lisboa
 Tel: +351 21 0276600 Fax: +351 21 0276601
 Email: geral@pssp.pt | geral@iscpsi.pt



[policiasegurançapublica](#) | [iscpsi-policia](#)

POLÍCIA
 SEGURANÇA PÚBLICA



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Inter

www.pssp.pt | www.iscpsi.pt



De: António José de Almeida Moita <ajmoita@iscpsi.pt>
Enviada: 27 de agosto de 2025 08:52
Para: ISCPsi - Curso de Comando e Direção Policial <ccdp.iscpsi@pssp.pt>
Assunto: Pedido de dados à Direção Nacional da PSP

Atenção: Este email foi originado fora da RNSI. Por favor, não clique em links nem abra anexos, a não ser que conheça o remetente e saiba que o seu conteúdo é seguro.

Exmo. senhor coordenador do 6º Curso de Comando e Direção Policial, subintendente Pedro Pereira,

na qualidade de Auditor Oficial do VI CCDP, e no âmbito do meu TIF, sobre o tema – O CONTRIBUTO DOS ÓRGÃOS COLEGIAIS PARA UMA LIDERANÇA PARTICIPATIVA, sou de solicitar à Direção Nacional da PSP, que me seja facultada a seguinte informação:

- quantas vezes e em que datas reuniram os órgãos colegiais, Conselho Superior de Polícia e o Conselho de Deontologia e de Disciplina, para a tomada de deliberações sobre assuntos conferidos pela Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública, durante o período compreendido entre o início do mês de janeiro do ano de 2020, até à presente data,

O meu agradecimento pelo tempo disponibilizado.