

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



O impacto da liderança transformacional no desempenho e no capital psicológico dos polícias da Polícia de Segurança Pública

Márcio Hugo Costa Mendes
Comissário

Artigo Empírico
Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 27 de fevereiro de 2023



Resumo

A liderança na Polícia de Segurança Pública desempenha um papel irrefutável no desempenho dos polícias. À liderança é-lhe reconhecido um papel importante no que diz respeito ao desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos liderados em contexto laboral.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar de que forma a liderança transformacional influencia desempenho, quando mediada pelo capital psicológico.

Realizou-se um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário junto dos polícias da Polícia de Segurança Pública, tendo sido obtidos 797 respostas válidas.

Os resultados indicam que: i) a liderança transformacional está significativamente e positivamente relacionada com o capital psicológico e indiretamente com o desempenho; ii) o capital psicológico está evidentemente relacionado com o desempenho; iii) o capital psicológico medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho.

O presente estudo será significativo para a liderança na Polícia de Segurança Pública, trazendo um contributo importante nesta área de análise.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Capital Psicológico, Desempenho, Polícia

Abstract

Leadership in the Public Security Police plays an irrefutable role in the performance of police officers. Leadership is recognized as having an important role in the development of behaviors and attitudes of subordinates in the work context.

Thus, the purpose of this study is to analyze how transformational leadership influences performance when mediated by psychological capital.

A quantitative study was carried out, through the application of a questionnaire to the police of the Public Security Police, and 797 valid answers were obtained.

The results indicate that: i) transformational leadership is significantly and positively related to psychological capital and indirectly to performance; ii) psychological capital is evidently related to performance; iii) psychological capital mediates the relationship between transformational leadership and performance.

The present study will be significant for leadership in the Public Security Police, bringing an important contribution in this area of analysis.

Keywords: Transformational Leadership, Psychological Capital, Performance, Police

1. Introdução

Atualmente presenciamos uma multiplicidade de más práticas de gestão e liderança, que conduzem ao colapso de várias instituições e demonstra uma falta de ética e de valores, que se encontra disseminada pela sociedade (Crawford et al., 2020; Gardner et al., 2011).

Constatamos que no seu percurso, os líderes decidem distanciar-se das boas práticas de gestão, destabilizando e dilacerando as organizações (Rego et al., 2012), por motivos de índole pessoal, focando-se nos objetivos individuais em detrimento dos objetivos institucionais.

De acordo com Jacobs (2019), apesar dos líderes demonstrarem resultados positivos quando mensurados pela organização, o caminho tortuoso para a sua obtenção gera frustração e conduz a experiências negativas que afetam o liderado.

Presentemente, também as táticas motivacionais convencionais são inócuas, pois os liderados além de uma melhor formação e acesso a uma multiplicidade de informação, não partilham dos mesmos valores de gerações ascendentes (Haider et al., 2016).

No que respeita às forças de segurança e segundo Farr-Wharton et al. (2021), uma liderança policial medíocre corrói em vez de alavancar o bem-estar e o poder discricionário dos polícias.

Mas, é em tempos de incerteza e perante problemas complexos, que as competências do líder são fundamentais no posicionamento das suas organizações, garantido a capacidade de enfrentarem as adversidades. Assim, deve ademais das aptidões administrativas, convencionais, ter uma vasta inteligência das questões estadísticas, sociais, ambientais, legais e de ser percecionado como um elemento de impulsionador da transformação (Haider et al., 2016).

Surge assim um novo paradigma de liderança em que a concretização dos objetivos não confronta com as necessidades dos liderados. Não podemos desconsiderar o capital humano, pois é insubstituível na concretização dos objetivos de uma instituição, sendo as pessoas o recurso mais precioso e que importa dignificar e valorar (Luthans & Youssef, 2004; Pfeffer, 1998).

Neste contexto, desenvolve-se a liderança transformacional (LT) que é uma liderança que se baseia na criação de relações de confiança e empatia com os liderados, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional, a autonomia (Sarver & Miller, 2014), assim como uma melhor gestão do conhecimento criado (Scuotto et al., 2022).

Relativamente aos líderes da PSP, Simões (2021, pág. 63), refere que “*o estilo de liderança transformacional é o preconizado pelos Oficiais da PSP.*”, e vai ao encontro a

Pereira (2016, pág.10), que afirmou que “*relativamente à liderança policial, o estilo percebido como mais eficiente é a liderança transformacional*”.

Esta proximidade da liderança policial à LT tem um impacto positivo, Sarver e Miller (2014) referem que os líderes transformacionais são caracterizados como confiantes, enérgicos e de mente aberta.

A importância da LT revê-se na transformação dos seus liderados, servindo como instrumento explicativo dos resultados organizacionais positivos (Siangchokyoo et al., 2020).

Atualmente, nas ciências policiais, não existem estudos nacionais ou internacionais suficientes para debater o impacto da LT, e os presentes são muito disseminados e fracionados (Smirnov et al., 2019).

Assim, pretendemos determinar se os policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP) percebem as características da LT nos seus líderes e se tem impacto no desempenho quando mediado pelo capital psicológico (CP).

2. Antecedentes da Pesquisa

2.1. Liderança transformacional

O conceito que líderes transformam os seguidores gerando um maior desempenho organizacional, proporciona uma base conceptual decisiva à investigação teórica e empírica da LT (Siangchokyoo et al., 2020).

A LT é um modelo de liderança eficaz que se concentra na adaptação aos contextos existentes, seja internos, como recursos humanos e financeiros, ou externos como política (Saad Alessa, 2021).

A literatura sobre LT está interligada à literatura de longa data sobre a virtude, ao carácter e moral, e ainda com os principais temas éticos ocidentais como a justiça, liberdade, valores, confiança e transparência (Bass & Steidlmeier, 1999).

Podemos afirmar que o primeiro esboço da LT surge por Burns (1978), que a descreve como a capacidade de o líder influenciar os outros e a adaptar o comportamento, existindo uma motivação bidirecional elevando conjuntamente a motivação e moralidade. Existe um propósito comum, que lhe permite enfrentar desafios e que os liderados participem no processo de mudança organizacional (Saad Alessa, 2021; Tengi et al., 2017).

Nos meados 80, o conceito de LT foi abordada de forma incisiva pelos estudiosos da gestão, pois as organizações conceberam a necessidade de mudança para se adaptarem ao novo contexto evolucionar (Saad Alessa, 2021).

Bass (1985) define o líder transformacional como aquele que converte uma ideia num facto, motivando os seguidores a comutar os interesses pessoais pelos coletivos, isto é, consciencializando-os do seu valor e persuadindo-os a sacrificar os seus interesses individuais pelos interesses da organização, sem nunca se olvidar das suas necessidades (Saad Alessa, 2021).

Dubinsky et al. (1995), referem que os líderes transformacionais reconhecem as necessidades a longo prazo, antes de se concentrarem nas necessidades imediatas, optam por soluções estratégicas em detrimento de resoluções apressadas. Reveem a resolução a longo prazo, como uma oportunidade para uma maior eficiência, assim como constata o problema de forma ampla e não estreita, analisando de forma sistemática os problemas internos ou externos. Além disso, influem os liderados através do valor dos seus resultados, motivando-os a aceitar os interesses organizacionais em sobreposição aos seus.

A LT é descrita como o processo em que os líderes desenvolvem o papel de modelo e estimulam o comportamento inovador, motivam e empenham-se em apoiar e orientar os liderados na obtenção da visão e dos objetivos partilhados pela organização (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; Bednall et al., 2018).

De acordo com Bass (1985) a LT é composta por quatro dimensões: influência idealizada (o comportamento de líder que é virtuoso, um modelo), motivação inspiradora (articula uma visão atrativa e inspiradora), estimulação intelectual (desafia os pressupostos existentes e estimula novas formas de pensar), e consideração individualizada (atende às necessidades e preocupações intrínsecas liderado), ideia partilhada por Dubinsky et al. (1995), mas no entanto, a primeira dimensão é apelida de carismática.

A LT reúne fatores e características que permite aos líderes enfrentar os desafios atuais e futuros, de garantir a gestão eficaz das mudanças organizacionais resultantes de adversidades externas e das necessidades internas (Saad Alessa, 2021).

Podemos definir a LT como a liderança em que o líder constrói o seu caminho na organização através da inspiração, que evidencia a motivação dos liderados e enaltece as decisões e atos acertados, aumentando a integridade organizacional, o compromisso, o desempenho e o trabalho em equipa (Smirnov et al., 2019).

Afigura-se claro na literatura, que a LT tem um impacto positivo nos seguintes comportamentos do liderados: desempenho e formação das equipas (Dionne et al., 2004), satisfação no trabalho (Gundersen et al., 2012; Hoch et al., 2018), criatividade e inovação (Lee et al., 2020; van den Brand et al., 2021), compromisso organizacional e comportamento de cidadania organizacional (Wan Shahrazad et al., 2021), felicidade no

local de trabalho (Abdullah et al., 2017). Também influencia diretamente a liderança partilhada e indiretamente a capacidade de esclarecer objetivos organizacionais, aumentando a satisfação dos polícias (Masal, 2015) e respeito pelos líderes e motivação na execução das tarefas (Tengi et al., 2017).

A capacidade das instituições que tem por função a aplicação da lei para combater o crime depende da forma como se inovam e se transformam no local de trabalho. A LT tem demonstrado um forte impacto nesse aspeto, no desempenho policial e na gestão de risco (Juma et al., 2022).

Embora a LT que presenciamos evoluirá nos próximos anos, claramente será acompanhado de dúvidas e incertezas ainda superiores às discutidas atualmente (Siangchokyoo et al., 2020; Stewart, 2006).

2.2. Capital psicológico

O CP é considerado como uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, isto é, um recurso valioso e ilimitado para as organizações (Newman et al., 2014; Pan & Zhu, 2019).

De acordo com Pan e Zhu (2019), a primeira menção ao CP terá sido em 1997 por Goldsmith, Veum e Darity, num estudo sobre o capital humano, o CP e o seu impacto na remuneração dos colaboradores. Nesse estudo Goldsmith et al. (1997) arrojaram a probabilidade do CP individual regular a motivação e comportamento perante a tarefa.

Em seguida Seligman (2002), incluiu na psicologia o conceito de comportamento positivo do colaborador, o qual designou por capital mental, que incide nas atitudes corretas, virtudes e talentos sobre as quais constrói o seu comportamento, ao invés de abordar as fraquezas e reparar o que está errado .

No mesmo caminho Luthans (2002), reconhece que a resiliência surge da energia diária das pessoas e tem implicações diretas na promoção do capital humano individual.

Compelidos por este conceito, Luthans e Youssef, (2004) apresentaram o conceito de CP, no âmbito do movimento do comportamento organizacional positivo.

A definição de CP, que predomina nos estudos de Avey et al. (2011), Margheritti et al. (2022), Soni e Rastogi, (2019) é o conceito de Luthans et al. (2007) em que definem o CP como um estado de psicológico positivo, que o indivíduo manifesta no processo de crescimento e desenvolvimento. Divide-se em quatro elementos positivos: i) autoeficácia - ter confiança em si, assumir e esforçar-se para ter sucesso em tarefas estimulantes; ii) otimismo - construir uma avaliação positiva do sucesso atual e no futuro; iii) esperança -

persistir em direção aos objetivos e quando necessário alterar a direção no sentido dos objetivos, é uma força de vontade; e iv) resiliência - continuar no sentido dos objetivos apesar das adversidades e da complexidade do caminho para sucesso. Em conjunto estes elementos colhem um atributo social e emocional individual que define a forma de estar e de abordar o trabalho (Brunetto et al., 2016).

Em suma o CP refere-se às capacidades mentais e emocionais que um indivíduo possui para enfrentar os desafios e as adversidades da vida, e esteja mais propenso aceitar as mudanças na sua organização (Nwanzu & Babalola, 2019).

O CP é um recurso psicológico emocional que o ser humano tem em quantidades variáveis. Verificamos que as evidências apontam para uma relação positiva entre o CP, os recursos estratégicos (ou seja, aqueles que são preciosos, diminutos e difíceis de reproduzir ou substituir), e o desempenho organizacional (Crook et al., 2008). Constitui uma relação positiva com a sustentabilidade, competitividade, na redução de custos, na limitação das influências negativas, na possibilidade de alcançar outros resultados positivos relacionados com o desempenho e com a mudança organizacional (Pan & Zhu, 2019; Wang et al., 2015), na autoeficácia, no bem-estar subjetivo, otimismo, resiliência e têm um efeito significativo e positivo na inovação (Maymand et al., 2016).

O CP é um recurso essencial para um comportamento de segurança. Diminui a percepção das exigências do trabalho para o colaborador (Margheritti et al., 2022), no clima organizacional, no desempenho, na atitude, na satisfação profissional e na justiça organizacional (Avey et al., 2011).

O CP é considerado uma competência importante para os policiais. Quando a presença é elevada, facilita a adaptação em lidar com situações adversas geradoras de stress e possivelmente traumáticas (Janssens et al., 2021), e influenciando positivamente o bem-estar psicológico e compromisso organizacional (Brunetto et al., 2016).

2.3. Desempenho

Definir o conceito de desempenho é complexo, pois, frequentemente é considerado como critério fundamental em diversas áreas institucionais, desde a seleção, a formação, até à remuneração. Apesar da preponderância da premissa, existe um desacordo considerável no que concerne à sua apropriada conceptualização.

Os investigadores têm pesquisado o desempenho através de estruturas e dimensões comportamentais, existindo desta forma uma multiplicidade de teorias (Varela & Landis, 2010).

Um avanço importante foi dado por Campbell (1990), que define o desempenho como os comportamentos funcionais relacionados com os objetivos organizacionais. Destaca a natureza comportamental do desempenho em oposição com os resultados ou atributos individuais (Varela & Landis, 2010).

Posteriormente Borman e Motowidlo (1993), afirmam que desempenho pode ser dividido em desempenho de tarefa e desempenho contextual (Gomes et al., 2022; Varela & Landis, 2010).

O desempenho de tarefa pode ser definido como a eficácia com que os responsáveis a desempenham e contribuem para o conhecimento técnico da organização, seja mediante a implementação do seus procedimentos, do fornecimento de materiais ou serviços necessários, sendo o resultado dos esforços de um indivíduo (Borman & Motowidlo, 1997, 1993; Gomes et al., 2022). As dimensões da tarefa para um polícia podem incluir, o conhecimento da lei, conhecimento da população que serve e conhecimento dos procedimentos policiais (técnicos e táticos).

O desempenho contextual refere-se ao comportamento dos indivíduos de se envolverem voluntariamente em atividades que não fazem parte das suas tarefas. Insistir na realização das mesmas, cooperando com outros indivíduos, cumprindo com regras e processos organizacionais, e apoiar ou defender os objetivos da organização agindo em nome da organização, contribuindo para a eficácia, moldando o contexto social, psicológico e organizacional (Borman & Motowidlo, 1997; Gomes et al., 2022).

Institucionalmente, o desempenho percebido através do cumprimento da tarefa é fundamental pois permite avaliar e compensar o colaborador (Qian et al., 2019), embora controverso quando é o principal critério de avaliação.

Os conceitos mais utilizados são os diretos, mensuráveis, por isso palpáveis. Assim, o desempenho pode ser definido como a eficiência de um colaborador em cumprir as tarefas designadas e específicas referentes à função que desempenha na organização (Yücel et al. 2020; Yücel, 2012).

Na mesma senda, Selenko et al. (2013) concretiza o desempenho como a capacidade da execução de tarefas, nos comportamentos de conclusão e responsabilidade, que são os requisitos da tarefa.

Existe uma dificuldade em mesurar o desempenho, os estudos atuais concebem várias alternativas (Probst et al., 2017). Com a diferença da lente em que é concebido, podemos conceber a avaliação através de auto relatórios (Selenko et al., 2017) ou concedida pelo supervisor (Wang et al., 2015).

No entanto a investigação de Borman e Motowidlo (1997), demonstra que os líderes capazes e com formação, consideram o desempenho contextual dos liderados quando efetuam a avaliação de desempenho global.

3. Construção do Modelo Conceptual e Hipóteses

Pretendemos determinar se os liderados reveem as características da LT nos seus líderes, verificando se tem um impacto positivo no desempenho e no CP.

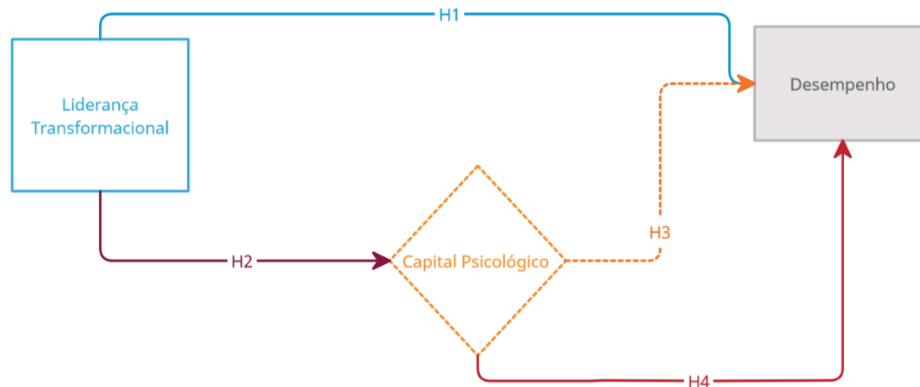
A escolha das nossas variáveis foi objetiva e intencional. Primeiramente a LT, na qual a Polícia de Segurança Pública (PSP) pretende solidificar as suas bases e onde assentam as lideranças de diversas forças policiais internacionais com impacto positivo, como por exemplo: Coreia do Sul (Shim et al., 2015), Indonésia (Indrayanto et al., 2014), Alemanha (Masal, 2015), Dubai (Juma et al., 2022) e por Espanha, que detém semelhanças estruturais com Portugal e onde a LT demonstrou estar presente nos postos superiores devido à formação específica em questões técnicas para obter a graduação. O perfil destes líderes corresponde a profissionais com muitos anos de experiência e um profundo conhecimento da cultura organizacional (Álvarez et al., 2014). Assim, consideramos imprescindível o seu ensinamento na formação de novos oficiais, em especial pela ênfase que a LT transmite aos recursos humanos.

Seguidamente, os polícias estão inseridos no grupo de primeira resposta, isto é, profissionais que respondem a situações de emergência, com a finalidade de proporcionar segurança ou assistência (Arble & Arnetz, 2017), e por isso são expostos diariamente a adversidades traumáticas e eventos que afetam o bem-estar e geradores de desequilíbrios psicológicos (Viegas & Henriques, 2021). Desta forma, é necessário que possuam um CP elevado, pois é o que define a forma de estar e de abordar as adversidades (Youssef & Luthans, 2007), mitigando assim os efeitos negativos das mesmas (Prayag et al., 2020).

No setor público a excelência no despenho individual e de equipa é prioritário, principalmente nos colaboradores que se relacionam com os utentes dos serviços, pois o seu desempenho é percebido e generalizado a toda a função pública. Desta forma, é necessário conceber as estratégias e políticas no sentido de exponenciar o desempenho dos funcionários públicos, com a finalidade de extrapolar a perceção da dinâmica positiva dos serviços públicos, tendo como objetivo de melhorar a prestação desses mesmos serviços (Mavhungu & Bussin, 2017).

Assim, o modelo conceptual é composto por três constructos: a variável independente é a LT, a variável dependente é o desempenho, o CP funciona como variável mediadora, pelo que apresentamos o seguinte modelo concetual:

Figura 1. Modelo conceptual em investigação



Por isso, pretendemos analisar de que forma a LT influencia o desempenho quando mediado pelo CP junto dos polícias da PSP.

De seguida, esclarecemos as hipóteses em estudo.

3.1. A liderança transformacional e o desempenho

A liderança é elementar em todas as organizações, se for consistente e com estímulos decisivos terá um influência no comportamento e no desenvolvimento dos liderados (Deng et al. 2022), afetando o seu desempenho.

Diferentes estudos demonstram entre outras conclusões, que a LT tem um efeito positivo e significativo no desempenho (Arman et al., 2019; Bass, 1985; Sürücü et al., 2022; Wadhawan et al., 2022), assim surge a nossa primeira hipótese:

H1. A LT tem um impacto positivo no desempenho dos Polícias;

3.2. A liderança transformacional e o capital psicológico

A LT assenta na capacidade do líder fortalecer o potencial dos liderados, transformando os seus valores e crenças incrementando a confiança necessária para os encorajar a atuar para além das expectativas (Humphreys, 2001; Kılınç et al., 2020).

Nesse sentido podemos afirmar de acordo com estudos existentes, que a LT tem impacto positivo e significativo no CP dos liderados (Bak et al., 2022; Huo et al., 2020), pelo que estabelecemos a segunda hipótese:

H2. A LT tem um impacto positivo no CP dos Polícias;

3.3. A liderança transformacional, o capital psicológico e o desempenho

No estudo de Yuan et al. (2018) compreendemos que a LT promove o desempenho dos colaboradores quando mediada pelo CP. Outro estudo que demonstra a relevância da LT, pois compara diferentes teorias de liderança, conclui que a LT é a que apresenta melhores resultados no desempenho e no CP (Baig et al., 2021). Nesse sentido formulamos a terceira hipótese:

H3: A LT e o desempenho são mediados pelo CP dos Polícias;

3.4. O capital psicológico e o desempenho

O estudo de Avey et al. (2011) indica relações positivas e significativas entre CP e os colaboradores (satisfação no trabalho, compromisso organizacional, bem-estar e cidadania), assim como no desempenho.

No estudo de Walumbwa et al. (2010), em que o objeto de estudo são polícias, estabelece que o CP liderado influencia positivamente o seu desempenho e aumenta se o CP do líder for igualmente elevado. Surge assim a nossa última hipótese:

H4: O CP tem um impacto positivo no desempenho dos Polícias.

4. Metodologia de Investigação

4.1. Método de investigação

O nosso estudo utilizou metodologia quantitativa para obter uma mensuração confiável e precisa, permitindo estabelecer uma análise estatística (Almeida et al., 2017) e alargar horizontes.

Efetuamos uma revisão de literatura concisa para fornecer uma visão global dos nossos constructos, das hipóteses e para identificar linhas de investigação, contribuindo ainda para o desenvolvimento da área em estudo de acordo com os procedimentos elencados por Snyder (2019). As nossas pesquisas foram efetuadas através da *Scopus* e da *Web of Science*, repositórios de informação científica reconhecidos academicamente.

Posteriormente foi desenvolvido um conjunto de instrumentos com o objetivo de obter informações sobre as variáveis em estudo, através de um inquérito por questionário.

Em seguida foi solicitado à PSP autorização para aplicação do questionário e após a obtenção da autorização, foi difundido pelos polícias da PSP das três categorias (Oficiais, Chefes e Agentes). O questionário foi elaborado no *Google forms* e o *link* de acesso ao mesmo, esteve disponível no período de 2 a 9 de fevereiro de 2023. A participação foi voluntária e anónima, e obtivemos um total de 797 repostas.

4.2. Escalas de medidas

No presente estudo, são três as variáveis avaliadas: desempenho, LT e CP. Para tal foram seleccionadas escalas já utilizadas e validadas para a construção do questionário.

Foram ainda acrescentadas variáveis de caracterização sociodemográficas e profissionais.

No seguinte quadro podemos verificar as escalas, os autores e os estudos nacionais.

Quadro 1. Escalas de medida

Escala	Ítems	Tipo de escala	Autores	Adaptada
Liderança Transformacional	21 itens	Escala tipo Likert com cinco níveis de resposta 1 – Nunca; 2 - Uma vez ou outra; 3 - Por vezes; 4 - Com alguma frequência; 5 - Frequentemente, senão sempre	Bass (1985)	O multifactor Leadership Questionnaire Bass (1985), utilizado Martins, (2010)
Capital Psicológico	24 itens	Escala tipo Likert com cinco níveis de resposta 1- Discordo totalmente; 2-Discordo parcialmente; 3- Não Discordo nem concordo; 4- Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente	Luthans, Youssef e Avolio (2007)	O questionário de Capital Psicológico utilizado por Teixeira (2015)
Desempenho profissional	04 itens	Escala tipo Likert com cinco níveis de resposta - 1 – A afirmação aplica-se completamente; 2 - Aplica-se muito pouco; 3 - Aplica-se alguma coisa; 4 - Aplica-se bastante; 5 - A afirmação aplica-se completamente	Staples et al. (1999)	Questionário de Desempenho Staples et al. (1999), adaptada por Rego e Cunha (2008), o quais juntaram uma questão e utilizada por Ramalho (2017).

4.3 Análise estatística

A análise foi efetuada com o programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 26 para Windows e com Amos, versão 26 para Windows (Modelos de Equações Estruturais).

Para categorizar as variáveis em estudo, a média (M) e o desvio-padrão (DP) foram utilizados para as variáveis quantitativas e frequências absolutas (n) e relativas (%) para as variáveis categóricas.

A análise confirmatória foi concretizada utilizando Modelos de Equações Estruturais (modelo de medida), através do método de estimação da Máxima Verossimilhança. Foi avaliada a validade convergente, a validade fatorial, a fiabilidade (consistência interna) e ainda a qualidade do ajustamento do modelo. De acordo com Hair et al. (2010) e Marôco, (2010) usamos os seguintes valores de referência: pesos fatoriais estandardizados superiores a 0.50 (validade fatorial); raiz quadrada da VME superior às correlações entre as dimensões (validade discriminante); Variância Média Extraída (VME)

superior a 0.50 (validade convergente); fiabilidade do construto (CC) superior a 0.70 (confiabilidade); rácio “Qui-Quadrado/graus de liberdade” inferior a 3; CFI (*Comparative Fit Index*) superior a 0.90 e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) inferior a 0.05 (qualidade de ajustamento muito boa).

Utilizamos ainda os Modelos de Equações Estruturais para analisar as relações entre os construtos de concretizar uma resposta às hipóteses do estudo (modelo estrutural).

Para a análise da significância das associações dos construtos com as variáveis de perfil dos participantes, foram utilizados o Teste T de *Student* (comparação de variáveis quantitativas entre dois grupos independentes – função, género e chefia), a ANOVA (comparação de variáveis quantitativas entre três ou mais grupos independentes – categoria profissional e antiguidade profissional) e o *Coefficiente de Correlação de Pearson* (correlação entre duas variáveis quantitativas entre os scores dos constructos e destes com a idade).

Consideramos um nível de significância de 5%, isto é, as diferenças e associações foram ponderadas como estatisticamente significativas quando o valor de significância foi inferior a 0.05 ($p < 0.05$).

4.4. Caraterização da amostra

A amostra inclui 797 polícias da PSP, maioritariamente do sexo masculino (90.3%), com idades entre os 21 e os 66 anos – a idade média era de 44.4 anos (DP = 9.3). Mais de metade eram agentes (59.5%), 16.4% eram chefes e 24.1% oficiais. Relativamente à função, 77.4% eram operacionais e 22.6% administrativos; 57.5% exerciam funções de comando/chefia. Relativamente à antiguidade profissional, 13.3% trabalhavam há 10 ou menos anos, 27.9% de 11 a 20 anos, 36.1% de 21 a 30 anos e 22.7% há mais de 30 anos (Tabela 1).

Tabela 1. Caraterização da amostra (N = 797).

Variável		n	%
Género	Feminino	77	9.7%
	Masculino	720	90.3%
Idade	21-30 anos	67	8.4%
	31-40 anos	196	24.6%
	41-50 anos	299	37.5%
	51-60 anos	231	29.0%
	61-66 anos	4	0.5%
	Mínimo - máximo	21 - 66	
	Média (desvio-padrão)	44.4 (9.3)	
Categoria profissional	Agente	474	59.5%
	Chefe	131	16.4%
	Oficial	192	24.1%

Função que exerce	Operacional	617	77.4%
	Administrativa	180	22.6%
Exerce função de comando ou chefia	Não	458	57.5%
	Sim	339	42.5%
Antiguidade profissional	0-10 anos	106	13.3%
	11-20 anos	222	27.9%
	21-30 anos	288	36.1%
	31+ anos	181	22.7%

5. Resultados

5.1. Escalas - análise descritiva

Nesta secção são apresentados os resultados da análise descritiva das respostas a todas as perguntas das escalas utilizadas: LT (Tabela 2), CP (Tabela 3), e desempenho (Tabela 4). São apresentadas as frequências de respostas (n e %), a média e o desvio-padrão.

5.1.1 Liderança transformacional

A escala da LT é composta por 21 perguntas que avaliam a percepção da LT: “Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa à sua opinião relativamente à frequência com que o seu líder (Comandante direto) adota os seguintes comportamentos. Refira como o seu líder realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse”. As perguntas foram apresentadas com possibilidade de resposta em escala de Likert de 5 pontos: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. De referir que 2 das 21 perguntas (1 e 19) foram apresentadas no sentido contrário das restantes, ou seja, nestas perguntas, níveis mais altos de concordância indicam percepção de menor LT.

Na Tabela 2 são apresentados os itens da escala e a caracterização das respostas.

Tabela 2. Caracterização dos itens da escala **Liderança Transformacional** (N = 797).

Itens	Percentagem de respostas ⁽¹⁾					Média	DP
	1	2	3	4	5		
1. É indiferente ao nosso bom desempenho. *	32.0%	33.9%	11.0%	14.2%	8.9%	2.3	1.3
2. É acessível e recetivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.	6.9%	9.4%	10.4%	35.4%	37.9%	3.9	1.2
3. Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.	8.7%	14.4%	16.3%	32.7%	27.9%	3.6	1.3
4. É um modelo a seguir.	11.5%	11.7%	23.8%	29.0%	24.0%	3.4	1.3
5. Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio.	7.3%	15.8%	24.5%	30.6%	21.8%	3.4	1.2
6. Diz-me claramente o que espera de mim (objetivos, responsabilidades...).	9.8%	15.9%	19.6%	29.0%	25.7%	3.4	1.3
7. Transmite confiança relativamente aos objetivos que devem ser alcançados.	10.0%	14.3%	17.3%	28.6%	29.7%	3.5	1.3

8. É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspetivas entre todos os membros do grupo.	11.7%	14.2%	17.3%	30.6%	26.2%	3.5	1.3
9. Tem uma visão otimista acerca do futuro.	7.8%	12.7%	27.9%	32.5%	19.2%	3.4	1.2
10. Trata cada polícia de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	11.7%	11.8%	18.6%	31.1%	26.9%	3.5	1.3
11. Inspira lealdade nos polícias da PSP.	9.0%	8.9%	17.9%	28.2%	35.9%	3.7	1.3
12. É um facilitador do meu trabalho.	10.3%	10.0%	17.4%	28.2%	34.0%	3.7	1.3
13. Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objetivos.	9.7%	12.7%	18.1%	30.0%	29.6%	3.6	1.3
14. Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.	11.2%	14.9%	28.5%	29.1%	16.3%	3.2	1.2
15. Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.	9.3%	13.6%	22.0%	32.2%	23.0%	3.5	1.2
16. Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.	11.4%	13.9%	22.7%	29.0%	23.0%	3.4	1.3
17. Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.	11.4%	9.0%	21.0%	30.4%	28.2%	3.5	1.3
18. Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	10.5%	10.9%	15.9%	29.7%	32.9%	3.6	1.3
19. Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas. *	37.4%	27.2%	22.1%	9.0%	4.3%	2.2	1.1
20. Felicita-me quando faço um serviço excepcional.	10.2%	8.4%	18.3%	32.6%	30.5%	3.6	1.3
21. Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.	15.9%	19.4%	31.4%	22.7%	10.5%	2.9	1.2

⁽¹⁾ respostas em escala de Likert: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. * itens com pergunta colocada em sentido contrário das restantes.

5.1.2 Capital psicológico

A escala do CP é composta por 24 perguntas que avaliam a opinião sobre o comportamento atual dos agentes: “Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa à sua opinião relativamente ao seu comportamento atual. Refira como realmente se sente e não como gostaria de se sentir”. As perguntas foram apresentadas com possibilidade de resposta em escala de Likert de 5 pontos: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. De referir que 3 das 24 perguntas (13, 20 e 23) foram apresentadas no sentido contrário das restantes, ou seja, nestas perguntas, níveis mais altos de concordância indicam perceção de CP mais baixo.

Na Tabela 3 são apresentados os itens da escala e a caracterização das respostas.

Tabela 3. Caracterização dos itens da escala **Capital Psicológico** (N = 797).

Itens	Percentagem de respostas ⁽¹⁾					Média	DP
	1	2	3	4	5		
1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	3.0%	9.2%	16.6%	49.8%	21.5%	3.8	1.0

2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	3.6%	7.3%	19.3%	46.8%	23.0%	3.8	1.0
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da instituição.	5.3%	8.8%	21.6%	42.3%	22.1%	3.7	1.1
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a o meu serviço.	2.9%	3.1%	8.2%	50.9%	34.9%	4.1	0.9
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da Instituição (por exemplo, outras instituições ou com os cidadãos) para discutir problemas.	2.0%	4.4%	12.7%	46.8%	34.1%	4.1	0.9
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de camaradas.	2.0%	2.9%	11.5%	48.4%	35.1%	4.1	0.9
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1.5%	2.5%	16.2%	54.1%	25.7%	4.0	0.8
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	3.9%	10.5%	20.7%	39.4%	25.5%	3.7	1.1
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	0.9%	4.5%	20.6%	45.3%	28.7%	4.0	0.9
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no serviço.	3.0%	5.4%	19.3%	43.2%	29.1%	3.9	1.0
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no serviço.	1.6%	5.1%	18.9%	48.9%	25.3%	3.9	0.9
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	5.5%	9.2%	23.6%	38.6%	23.1%	3.6	1.1
13. Quando tenho uma contrariedade no serviço, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente. *	27.7%	39.0%	18.2%	11.0%	4.0%	2.2	1.1
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no serviço.	1.0%	2.6%	12.0%	60.6%	23.7%	4.0	0.7
15. No serviço, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	1.9%	3.4%	14.6%	44.0%	36.1%	4.1	0.9
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no serviço.	0.9%	4.0%	16.3%	56.3%	22.5%	4.0	0.8
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no serviço, pois já passei anteriormente por dificuldades.	0.9%	3.8%	17.1%	53.5%	24.8%	4.0	0.8
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no serviço.	2.0%	8.0%	19.2%	49.3%	21.5%	3.8	0.9
19. Quando as coisas estão incertas para mim no serviço, habitualmente espero o melhor.	3.1%	8.7%	30.4%	45.7%	12.2%	3.6	0.9
20. Se algo de mal me pode acontecer no serviço, isso acontecer-me-á.*	23.8%	34.6%	29.1%	8.8%	3.6%	2.3	1.0
21. No meu serviço, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1.3%	4.9%	22.0%	48.1%	23.8%	3.9	0.9
22. No serviço, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	3.8%	9.8%	24.2%	44.3%	17.9%	3.6	1.0
23. No serviço, as coisas nunca me correm como gostaria. *	26.6%	38.9%	24.0%	8.0%	2.5%	2.2	1.0
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	1.8%	5.5%	30.6%	47.2%	14.9%	3.7	0.9

⁽¹⁾ respostas em escala de Likert: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente. * itens com pergunta colocada em sentido contrário das restantes.

5.1.3 Desempenho

A escala do desempenho é composta por 4 perguntas que avaliam a perceção do desempenho profissional: “Use a escala apresentada para responder a cada afirmação,

escolhendo de 1 (A afirmação não se aplica rigorosamente nada) a 5 (A afirmação aplica-se completamente) de acordo com as atuais circunstâncias da sua vida profissional, como considera o seu desempenho”. As perguntas foram apresentadas com possibilidade de resposta em escala de Likert de 5 pontos: 1 - A afirmação aplica-se completamente; 2 - Aplica-se muito pouco; 3 - Aplica-se alguma coisa; 4 - Aplica-se bastante; 5 - A afirmação aplica-se completamente.

Na Tabela 4 são apresentados os itens da escala e a caracterização das respostas.

Tabela 4. Caracterização dos itens da escala **Desempenho** (N = 797).

Itens	Porcentagem de respostas ⁽¹⁾					Média	DP
	1	2	3	4	5		
1. Sou um funcionário eficaz.	0.1%	0.6%	5.9%	53.8%	39.5%	4.3	0.6
2. Os meus colegas vêm-me como alguém muito produtivo.	0.8%	1.5%	16.4%	53.3%	28.0%	4.1	0.8
3. Estou satisfeito com a qualidade do serviço que desempenho.	1.5%	2.4%	11.8%	50.2%	34.1%	4.1	0.8
4. O meu superior vê-me como um funcionário eficaz.	3.8%	4.3%	18.9%	47.1%	26.0%	3.9	1.0

⁽¹⁾ respostas em escala de Likert: 1 - A afirmação aplica-se completamente; 2 - Aplica-se muito pouco; 3 - Aplica-se alguma coisa; 4 - Aplica-se bastante; 5 - A afirmação aplica-se completamente.

5.2. Análise fatorial confirmatória (modelo de medida)

A sua estrutura fatorial das escalas incluídas no estudo foi analisada utilizando Modelos de Equações Estruturais. Para a sua validação foram seguidos os procedimentos propostos por Hair et al. (2010). Foi utilizado o método da máxima verosimilhança, assumindo a correlação entre as dimensões.

A normalidade dos dados foi verificada através da análise dos coeficientes de assimetria e curtose. Os valores absolutos dos coeficientes de assimetria foram inferiores a 1.9 e os do coeficiente de curtose foram inferiores a 2.4, o que, de acordo com Marôco (2010), garantem a aproximação à normalidade multivariada, não pondo em causa a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros.

O primeiro modelo realizado com todos os itens das escalas mostrou a existência de 5 itens com pesos fatoriais estandardizados muito abaixo do recomendado (0.50), colocando em causa a validade fatorial do modelo (Tabela 5):

- 1 item da escala LT: “19. Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas” (peso fatorial = 0.279);
- 4 itens da escala CP: “13. Quando tenho uma contrariedade no serviço, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente” (peso fatorial = 0.301), “15. No

serviço, se for necessário, sou capaz de ficar ‘por minha conta e risco’” (peso fatorial = 0.265), “20. Se algo de mal me pode acontecer no serviço, isso acontecer-me-á” (peso fatorial = 0.348) e “23. No serviço, as coisas nunca me correm como gostaria” (peso fatorial = 0.294).

Os 5 itens referidos foram excluídos e foi realizado um novo modelo. Os resultados da análise fatorial confirmatória após a exclusão destes itens são apresentados nas tabelas 5 e 6.

Após a exclusão dos 5 itens referidos, todos os itens das 3 escalas apresentaram pesos fatoriais standardizados superiores a 0.50, ficando assim garantida a validade fatorial de cada construto, confirmando que a especificação dos itens é correta (Marôco, 2010) (Tabela 5).

A validade convergente foi avaliada pela Variância Média Extraída (VME) (Tabela 5). A escala do CP apresentou valor da VME inferior ao desejado (VME = 0.449), no entanto o valor é suficientemente próximo de 0.50 para não colocar em causa a validade convergente. As escalas da LT (VME = 0.684) e do Desempenho (VME = 0.542) apresentaram valores superiores a 0.50 – indicadores de validade convergente adequada (Hair et al., 2010).

Relativamente à fiabilidade (ou consistência interna), as escalas apresentaram valores de Fiabilidade Compósita (FC) entre 0.825 e 0.977, indicando níveis de consistência interna muito bons a excelentes (Tabela 5): LT (FC = 0.977), CP (FC = 0.942) e Desempenho (FC = 0.825).

Tabela 5. Pesos fatoriais standardizados, Variância Média Extraída (VME) e Fiabilidade Compósita (FC) do modelo de medida (N = 797).

Itens/ escalas	Pesos fatoriais	VME	FC
Liderança Transformacional		0.684	0.977
1. É indiferente ao nosso bom desempenho. *	0.638		
2. É acessível e recetivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.	0.771		
3. Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.	0.868		
4. É um modelo a seguir.	0.878		
5. Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio.	0.797		
6. Diz-me claramente o que espera de mim (objetivos, responsabilidades...).	0.808		
7. Transmite confiança relativamente aos objetivos que devem ser alcançados.	0.912		
8. É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspetivas entre todos os membros do grupo.	0.881		
9. Tem uma visão otimista acerca do futuro.	0.694		
10. Trata cada polícia de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	0.785		
11. Inspira lealdade nos polícias da PSP.	0.903		
12. É um facilitador do meu trabalho.	0.882		
13. Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objetivos.	0.903		

Itens/ escalas	Pesos fatoriais	VME	FC
14. Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.	0.826		
15. Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.	0.781		
16. Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.	0.844		
17. Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.	0.908		
18. Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	0.870		
19. Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas. *	(0.279)	Excluído	
20. Felicita-me quando faço um serviço excepcional.	0.784		
21. Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.	0.747		
Capital Psicológico		0.449	0.942
1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	0.672		
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0.688		
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da instituição.	0.668		
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a o meu serviço.	0.728		
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da Instituição (por exemplo, outras instituições ou com os cidadãos) para discutir problemas.	0.642		
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de camaradas.	0.685		
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	0.684		
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0.741		
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	0.584		
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no serviço.	0.775		
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no serviço.	0.803		
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	0.730		
13. Quando tenho uma contrariedade no serviço, tenho dificuldade em recuperar(0.301) e seguir em frente. *		Excluído	
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no serviço.	0.684		
15. No serviço, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	0.265	Excluído	
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no serviço.	0.620		
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no serviço, pois já passei anteriormente por dificuldades.	0.538		
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no serviço.	0.608		
19. Quando as coisas estão incertas para mim no serviço, habitualmente espero o melhor.	0.571		
20. Se algo de mal me pode acontecer no serviço, isso acontecer-me-á.*	(0.348)	Excluído	
21. No meu serviço, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0.666		
22. No serviço, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	0.643		
23. No serviço, as coisas nunca me correm como gostaria. *	0.294	Excluído	
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	0.601		
Desempenho		0.542	0.825
1. Sou um funcionário eficaz.	0.755		
2. Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.	0.774		
3. Estou satisfeito com a qualidade do serviço que desempenho.	0.742		
4. O meu superior vê-me como um funcionário eficaz.	0.671		
Ajustamento do modelo:			
$\chi^2 = 2277.60$; graus de liberdade = 855; $p < 0.001$; $\chi^2 / \text{graus de liberdade} = 2.664$			
CFI = 0.952; RMSEA = 0.046 (IC90%: 0.043-0.048)			

NOTA. os itens a itálico não foram considerados para o modelo final.

VME - Variância Média Extraída; CC - Confiabilidade do Construto; * itens com pontuação invertida;

Para a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo de medida são apresentados os índices indicados por Hair et al. (2010): o valor da estatística do Qui-Quadrado e os respetivos graus de liberdade, o CFI (*Comparative Fit Index*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). O Teste do Qui-Quadrado ($X^2 = 2277.60$; graus de liberdade = 855; $p < 0.001$) é significativo. Todavia, os valores do rácio $X^2/df = 2.664$, do CFI = 0.952 e do RMSEA = 0.046 (IC90%: 0.043-0.048) garantem, de acordo com Marôco (2010) e Hair et al. (2010), uma boa qualidade de ajustamento do modelo (Tabela 5).

A validade discriminante foi avaliada através da comparação da raiz quadrada da VME de cada par de construtos com os coeficientes de correlação entre esses construtos. Segundo Hair et al. (2010), se os valores da raiz quadrada da VME apresentarem valores superiores às correlações entre os construtos, fica garantida a validade discriminante. Os valores das correlações e da raiz quadrada da VME apresentados na Tabela 6 mostram que todos os construtos cumprem este critério, permitindo confirmar a validade discriminante do modelo.

Desta forma, fica garantida a fiabilidade e a validade das escalas, bem como a qualidade global do modelo de medida ajustado.

Tabela 6. Correlações entre as escalas e raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) (N = 797).

Fatores	Liderança Transformacional	Capital Psicológico	Desempenho
Liderança Transformacional	(0.827)		
Capital Psicológico	0.436	(0.670)	
Desempenho	0.360	0.578	(0.737)

Nota. Os elementos da diagonal (entre parêntesis) dizem respeito à raiz quadrada da VME. Os elementos fora da diagonal correspondem às correlações entre os construtos latentes.

5.3. Caraterização das escalas

Após a validação do modelo de medida, os scores de cada escala foram calculados através da média das pontuações dos respetivos itens, de acordo com a estrutura obtida no modelo de medida. Não foram considerados os itens excluídos na validação do modelo de medida: item 19 da escala da LT e itens 13, 15, 20 e 23 da escala do CP. As pontuações dos itens apresentados em sentido contrário foram invertidas antes do cálculo dos scores das escalas (inversão: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1). Assim, o score de cada escala pode variar do mínimo de 1 ponto ao máximo de 5 pontos – quanto mais alta a pontuação, maior a perceção da LT, do CP e do desempenho. A caraterização das pontuações das escalas é apresentada na Tabela 7.

A escala do Desempenho (Mediana = 4.00, Média = 4.10, DP = 0.64) foi a que teve valores mediano e médio mais altos. Seguiram-se as escalas do CP (Mediana = 3.90, Média = 3.87, DP = 0.63) e da LT (Mediana = 3.70, Média = 3.51, DP = 1.07) (Tabela 7).

De referir que os valores absolutos dos coeficientes de assimetria e curtose foram inferiores a 1, indicando que os scores das escalas têm distribuição próxima da normal.

Tabela 7. Caracterização dos scores das escalas (N = 797).

Escalas	Mediana	Média	DP	Coefficiente assimetria	Coefficiente curtose
Liderança Transformacional	3.70	3.51	1.07	-0.590	-0.622
Capital Psicológico	3.90	3.87	0.63	-0.608	0.976
Desempenho	4.00	4.10	0.64	-0.572	0.802

5.4. Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural e dar resposta às hipóteses do estudo foi utilizado um Modelo de Equações Estruturais, cujos resultados são apresentados na Tabela 8. O modelo apresentou um bom ajustamento com $X^2/df = 2.622$, CFI = 0.954 e RMSEA = 0.045 (IC90%: 0.043-0.047).

Relativamente aos efeitos diretos, os resultados mostram que a LT tem um efeito positivo e significativo no CP ($B = 0.369$, $\beta = 0.469$, $p < 0.001$), mas o efeito da LT no Desempenho não é significativo ($B = 0.047$, $\beta = 0.074$, $p = 0.055$). No entanto o CP tem um efeito direto positivo e significativo no Desempenho ($B = 0.527$, $\beta = 0.656$, $p < 0.001$). Os resultados mostram ainda que o efeito indireto da LT no Desempenho, mediado pelo CP, é positivo e significativo ($B = 0.195$, $\beta = 0.308$, $p = 0.010$) (Tabela 8).

Tabela 8. Coeficientes estandardizados e não estandardizados do modelo estrutural (N = 797).

	Coefficiente não estandardizado (B)	Coefficiente estandardizado (β)	p
Efeitos diretos			
Liderança Transformacional ► Capital Psicológico	0.369	0.469	< 0.001
Liderança Transformacional ► Desempenho	0.047	0.074	0.055
Capital Psicológico ► Desempenho	0.527	0.656	< 0.001
Efeitos indiretos			
Liderança Transformacional ► Capital Psicológico ► Desempenho	0.195	0.308	0.010
Ajustamento do modelo:			
$X^2 = 2241.73$; graus de liberdade = 855; $p < 0.001$; $X^2 / \text{graus de liberdade} = 2.622$			
CFI = 0.954; RMSEA = 0.045 (IC90%: 0.043-0.047)			

5.5. Associação as variáveis de perfil

Nesta secção são apresentados os resultados do estudo da associação dos scores das 3 escalas (LT, CP e desempenho) com as variáveis de perfil dos participantes no estudo: género, idade, categoria profissional, função, exerce função de comando/chefia e antiguidade profissional, de acordo com Caillier, (2014) as variáveis demográficas são incluídas como variáveis de controlo nos modelos de liderança para assegurar que os resultados se mantêm autonomamente destas características.

5.5.1 Liderança transformacional

Os resultados da associação com o score da LT (Tabela 9), mostram que apenas existe associação significativa relativamente ao género ($p = 0.044$): os polícias do sexo feminino ($M = 3.74$, $DP = 0.98$) têm score médio mais alto do que os polícias do sexo masculino ($M = 3.48$, $DP = 1.08$).

A idade ($p = 0.613$), a categoria profissional ($p = 0.115$), a função ($p = 0.593$), exercer função de comando ou chefia ($p = 0.114$) e a antiguidade profissional ($p = 0.054$) não estão significativamente associados com a LT (Tabela 9).

Tabela 9. Associações com a **Liderança Transformacional.**

Variável		M (DP)	p
Género	Feminino (n = 77)	3.74 (0.98)	0.044 ⁽¹⁾
	Masculino (n = 720)	3.48 (1.08)	
Idade	Coefficiente de Correlação Pearson (n = 797)	R = 0.018	0.613 ⁽²⁾
Categoria profissional	Agente (n = 474)	3.45 (1.11)	0.115 ⁽³⁾
	Chefe (n = 131)	3.67 (0.97)	
	Oficial (n = 192)	3.52 (1.02)	
Função que exerce	Operacional (n = 617)	3.52 (1.07)	0.593 ⁽¹⁾
	Administrativa (n = 180)	3.47 (1.06)	
Exerce função comando ou chefia	Não (n = 458)	3.46 (1.11)	0.114 ⁽¹⁾
	Sim (n = 339)	3.58 (1.00)	
Antiguidade profissional (anos)	0-10 anos (n = 106)	3.61 (0.97)	0.054 ⁽³⁾
	11-20 anos (n = 222)	3.37 (1.08)	
	21-30 anos (n = 288)	3.49 (1.10)	
	31+ anos (n = 181)	3.64 (1.05)	

⁽¹⁾ valor de significância do Teste T de Student; ⁽²⁾ valor de significância do coeficiente de Correlação de Pearson; ⁽³⁾ valor de significância da ANOVA.

5.5.2 Capital psicológico

Relativamente ao CP (Tabela 10), registaram-se diferenças significativas entre categorias profissionais ($p < 0.001$): os oficiais ($M = 4.06$, $DP = 0.54$) têm score médio

mais alto do que os agentes ($M = 3.80$, $DP = 0.64$) e os chefes ($M = 3.85$, $DP = 0.65$). Os resultados mostram também que os participantes que exercem funções comando ou chefia ($M = 3.96$, $DP = 0.58$) têm score médio do CP significativamente mais alto do que os participantes que não exercem funções comando ou chefia ($M = 3.81$, $DP = 0.65$) ($p = 0.001$).

O género ($p = 0.588$), a idade ($p = 0.732$), a função ($p = 0.911$) e a antiguidade profissional ($p = 0.918$) não estão significativamente associados com o CP (Tabela 10).

Tabela 10. Associações com o **Capital Psicológico**.

Variável		M (DP)	p
Género	Feminino (n = 77)	3.91 (0.65)	0.588 ⁽¹⁾
	Masculino (n = 720)	3.87 (0.63)	
Idade	Coeficiente de Correlação Pearson (n = 797)	R = -0.012	0.732 ⁽²⁾
Categoria profissional	Agente (n = 474)	3.80 (0.64)	<0.001 ⁽³⁾
	Chefe (n = 131)	3.85 (0.65)	
	Oficial (n = 192)	4.06 (0.54)	
Função que exerce	Operacional (n = 617)	3.87 (0.63)	0.911 ⁽¹⁾
	Administrativa (n = 180)	3.87 (0.65)	
Exerce função comando ou chefia	Não (n = 458)	3.81 (0.65)	0.001 ⁽¹⁾
	Sim (n = 339)	3.96 (0.58)	
Antiguidade profissional (anos)	0-10 anos (n = 106)	3.88 (0.62)	0.918 ⁽³⁾
	11-20 anos (n = 222)	3.85 (0.67)	
	21-30 anos (n = 288)	3.87 (0.60)	
	31+ anos (n = 181)	3.89 (0.64)	

⁽¹⁾ valor de significância do Teste T de Student; ⁽²⁾ valor de significância do coeficiente de Correlação de Pearson; ⁽³⁾ valor de significância da ANOVA.

5.5.3 Desempenho

Não foi encontrada associação estatisticamente significativa do score da escala do Desempenho com nenhuma das variáveis de perfil incluídas no estudo ($p > 0.05$) (Tabela 11).

Tabela 11. Associações com o **Desempenho**.

Variável		M (DP)	p
Género	Feminino (n = 77)	4.16 (0.61)	0.364 ⁽¹⁾
	Masculino (n = 720)	4.09 (0.64)	
Idade	Coeficiente de Correlação Pearson (n = 797)	R = -0.019	0.595 ⁽²⁾
Categoria profissional	Agente (n = 474)	4.07 (0.67)	0.243 ⁽³⁾
	Chefe (n = 131)	4.12 (0.59)	
	Oficial (n = 192)	4.15 (0.60)	

Função que exerce	Operacional (n = 617)	4.10 (0.64)	0.956 ⁽¹⁾
	Administrativa (n = 180)	4.10 (0.63)	
Exerce função comando ou chefia	Não (n = 458)	4.07 (0.66)	0.184 ⁽¹⁾
	Sim (n = 339)	4.13 (0.61)	
Antiguidade profissional (anos)	0-10 anos (n = 106)	4.06 (0.61)	0.405 ⁽³⁾
	11-20 anos (n = 222)	4.15 (0.59)	
	21-30 anos (n = 288)	4.09 (0.63)	
	31+ anos (n = 181)	4.06 (0.72)	

⁽¹⁾ valor de significância do Teste T de Student; ⁽²⁾ valor de significância do coeficiente de Correlação de Pearson; ⁽³⁾ valor de significância da ANOVA.

5.6. Discussão dos resultados

Quando comparado com abordagens tradicionais de liderança, a LT tem o compromisso de elevar o potencial dos liderados, influenciando os seus valores e crenças garantindo a confiança necessária para ultrapassar as expectativas e adquirir a visão organizacional (Bass, 1985; Luthans et al., 2010; Yuan et al., 2018)

Considerando os resultados obtidos compreendemos que foi possível responder de uma forma positiva ao modelo conceptual. Os resultados deste estudo contribuem para uma compreensão da relação entre a LT, o desempenho, e o CP e a sua importância na PSP.

Relativamente aos efeitos diretos, os resultados mostram que a LT tem um efeito positivo e significativo no CP, mas o efeito da LT no desempenho não é significativo. O CP tem um efeito direto positivo e significativo no desempenho. Os resultados mostram ainda que a LT tem influência significativa e positiva no desempenho, quando mediado pelo CP.

Quando à associação com as variáveis sociodemográficas e profissionais, a LT está associada ao género: os polícias do sexo feminino têm uma pontuação média mais alta do que os polícias do sexo masculino.

Relativamente ao CP, registaram-se diferenças significativas entre categorias profissionais: os oficiais têm uma pontuação média mais alta do que os agentes e os chefes. Os resultados mostram também que os polícias que exercem funções de comando ou chefia têm uma pontuação média do CP significativamente mais alta do que os participantes que não exercem essas mesmas funções.

Os efeitos diretos e indiretos do desempenho podem variar em função de como o desempenho é conceitualizado, no entanto, são significativamente positivos quando medido na sua globalidade. Podemos afirmar que internamente os polícias cumprem a sua tarefa com eficácia e tem conhecimentos dos procedimentos e dos objetivos da PSP

necessários para a sua realização. E a forma voluntariosa como a cumprem (Borman & Motowidlo, 1997; Gomes et al., 2022), cria uma imagem positiva para a instituição (Mavhungu & Bussin, 2017).

Conforme discutido nos antecedentes de pesquisa relativamente aos constructos escolhidos verificamos que a LT, o CP e o desempenho quando positivos são preditivos positivamente dos seguintes construtos: o compromisso organizacional, a satisfação do trabalho, a criatividade e com aos resultados organizacionais. Assim temos uma maior amplitude relativamente aos resultados obtidos.

Observando a realidade, constatamos na prática que os comportamentos dos líderes policiais não obedecem estritamente a modelos ou doutrinas pois, em virtude das imposições, adversidades, desafios que estão sujeitos na liderança diária e das repostas às necessidades, tendem a alterar a sua liderança conforme a necessidade de resposta ao contexto.

A este respeito, Smirnov et al. (2019) refere que não é surpreendente que qualquer análise objetiva de um policiamento, demonstre que o líder seja transformacional, transacional, cooperativo e utilize outros estilos de liderança em algum tipo de combinação, o que só é natural neste contexto.

Os resultados, portanto, espelham o facto de base teórica da LT estar presente nos líderes da PSP, pois é percecionada pelos liderados, análise que vai ao encontro dos resultados de Simões (2021).

A PSP alterou o paradigma na formação em liderança a qual foi identificada por Silva (2021). Assim, podemos afirmar que a PSP pretende consolidar essa doutrina na formação base dos líderes da PSP.

Como ideia final acreditamos que a influência da LT na PSP valoriza os polícias que são o recurso mais precioso e que importa dignificar e respeitar.

6. Conclusões

Atualmente as organizações distanciaram-se dos modelos de liderança que se focavam nos resultados independente do seu custo individual ou organizacional, para modelos liderança que alcançam os resultados sustentados nas capacidades e características do líder e liderado, centralizando assim a atenção nos recursos humanos e na sua individualidade.

Assim, são necessários líderes transformacionais pois acreditam na mudança e no desenvolvimento dos liderados através da sinceridade, transparência, otimismo, entusiasmo e motivação.

A LT, por si só, é um preditor robusto do desempenho, da criatividade e inovação, da satisfação no trabalho, do compromisso organizacional e da justiça organizacional.

Os líderes transformacionais e os liderados partilham dos objetivos organizacionais num quadro de confiança, de valores e transparência que permite superar os objetivos propostos.

Para isso, os líderes primeiro devem ter objetivos claros e coerentes, assentes em valores morais e padrões éticos, com confiança em si e nos outros. Devem reconhecer a importância do liderado, prestar atenção às suas necessidades e aproveitar as suas potencialidades, auxiliando-o no autoaperfeiçoamento e realização pessoal.

O líder transformacional deve ponderar novos conceitos e abordagens de forma a efetuar a liderança com maior eficácia.

É através da motivação, carisma, do exemplo e inspiração, que irão fomentar a criatividade, desafiando os liderados a ultrapassar as expectativas, encorajando a trabalhar de forma diferente e a não ter receio de expor as suas ideias e resultados. Assim, a aceitação das tarefas que lhe estão atribuídas, será mais fácil, bem como o abraçar dos objetivos organizacionais em detrimento dos pessoais, elevando o compromisso organizacional.

Por último, o líder deve demonstrar a capacidade de comunicar de forma empática, verdadeira e conciliadora.

Os nossos resultados confirmam que a LT está significativamente relacionada com o CP, característica fundamental para as enfrentar as adversidades a que os Polícias estão sujeitos atualmente.

Além disso, a teoria da LT é doutrinável. Por isso, é exequível a preparação dos cursos iniciais, formação ou seminários, para ministrar aos liderados das várias categorias para assim aprofundarem o seu conhecimento da LT e estimular a célere internalização da teoria.

6.1. Limitações

A principal limitação que nos debatamos foram as condicionantes de espaço e tempo, aliando ao percalço relativo aos navegadores da internet em uso na PSP, que não

possibilitavam o acesso imediato ao questionário, o que pode ter contribuído para a não resposta.

Outra contrariedade foi facto de faltar a base empírica sobre LT relativamente a estudos com forças de segurança e a falta de literatura sobre a liderança na PSP.

6.2. Estudos futuros

No futuro esperamos que estudos recorram a uma metodologia mista, nomeadamente qualitativo e quantitativo, com a realização de entrevistas seletivas, entre os líderes mais antigos e detentores de experiência e os novos líderes inexperientes, mas com outra base formativa, por forma a apurar as diferenças e verificar se a formação é profícua e mitiga a inexperiência.

Novos estudos sobre a liderança deverão considerar a posição geracional dos novos polícias a liderar e a ser liderados, e utilizar outras variáveis mediadoras tais como: influência no poder discricionário, a satisfação no trabalho e o stress ocupacional.

Por último, estudos que abrangessem outras forças de segurança, assim como profissionais de “primeira resposta” como bombeiros, enfermeiros e analisar a LT sobre o prisma de cada profissão, que partilham das mesmas adversidades e stress profissional.

7. Referências

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872–2875.
- Almeida, F., Superior, I., Gaya, P., Queirós, A., & Faria, D. (2017). *Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods Innovation and Entrepreneurship View project Observatory of Portuguese Academic Spin-offs View project European Journal of Education Studies STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIV*. 369–387. <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Álvarez, O., Lila, M., Tomás, I., & Castillo, I. (2014). Transformational leadership in the local police in Spain: A leader-follower distance approach. *Spanish Journal of Psychology*, 17(2), 1–9. <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.44>
- Arble, E., & Arnetz, B. B. (2017). A Model of First-responder Coping: An Approach/Avoidance Bifurcation. *Stress and Health*, 33(3), 223–232. <https://doi.org/10.1002/smi.2692>
- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2019). The effect of transformational leadership and motivation on employee performance. *2nd Padang International Conference on*

- Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 759–767.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bak, H. U., Jin, M. H., & McDonald, B. D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance and Management Review*, 45(1), 80–105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1st ed. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 78–98).
- Brunetto, Y., Xerri, M., Farr-Wharton, B., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Trincherro, E. (2016). Nurse safety outcomes: old problem, new solution – the differentiating roles of nurses’ psychological capital and managerial support. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2794–2805. <https://doi.org/10.1111/jan.13036>
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>

- Campbell, J. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", in *Dunnette, M. and Hough, L. (Eds.), Handbook of Organizational and Industrial Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 687- 732.*
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management, 45*(1), 114–133.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal, 29*(11), 1141–1154.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International, 00*(00), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 9*, 315–335.
- Farr-Wharton, B., Xerri, M., Saccon, C., & Brunetto, Y. (2021). Leadership matters to the police: Managing emotional labour through authentic leadership. *Public Money and Management, 0*(0), 1–9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1940481>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry, 35*(4), 815–829. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1997.tb01966.x>
- Gomes, G. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2022). The Impact of Burnout on Police Officers' Performance and Turnover Intention: The Moderating Role of Compassion Satisfaction. *Administrative Sciences, 12*(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030092>
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T., & Raeder, S. (2012). Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(1), 46–57.
- Haider, S., Yanru, Z., & Yunxin, F. (2016). Impact of Social Media on Public leadership: A

- case-study of Public Officials in Lanzhou, China. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 39. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i9.964>
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: Global Edition (7th Editio)*. Harlow: Pearson Education.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior. *Journal of Management Research*, 1(3), 149–159.
- Huo, C., Akhtar, M. W., Safdar, M. A., Aslam, K., Abbas, K., Rafiq, M. H., & Iqbal, K. (2020). Transformational Leadership Spur Organizational Commitment among Optimistic Followers: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 9, 93–104. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60498>
- Indrayanto, A., Burgess, J., & Dayaram, K. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373–388.
- Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-Leader-Induced Occupational Stress. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019855858>
- Janssens, K. M. E., van der Velden, P. G., Taris, R., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). Resilience Among Police Officers: a Critical Systematic Review of Used Concepts, Measures, and Predictive Values of Resilience. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(1), 24–40. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9298-5>
- Juma, A. A. Z. O., Perumal, P. A., & Mansoor, N. (2022). Model of Transformational Leadership, Risk Management Factors Influencing on Law Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(4), 297–313. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.04.026>
- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., & Yaldız, T. (2020). Developments in Transformational School Leadership Research: A Systematic Review. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1–17. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.3m>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Margheritti, S., Negrini, A., & Miglioretti, M. (2022). Can psychological capital promote safety behaviours? A systematic review. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2135285>
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. *ReportNumber, Lda*.
- Martins, M. L. L. (2010). Modelos e instrumentos de medida de liderança: liderança transformacional, substitutos de liderança e auto-liderança [Dissertação de Mestrado]. *Universidade de Coimbra*.
- Masal, D. (2015). Shared and transformational leadership in the police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Mavhungu, D., & Bussin, M. H. R. (2017). The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. *Sa Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–11.
- Maymand, M. M., Moghadam, N. S., Farangi, A., & Rouholamini, M. (2016). Investigating the effects of positive organisational behaviour on innovation. *International Business Management*, 10(11), 2282–2292.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120--S138.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–12. <https://doi.org/10.1177/1847979019827149>
- Pan, Z., & Zhu, B. (2019). *Review of Psychological Capital Research*. 179(Ieesasm 2017),

486–489. <https://doi.org/10.2991/ieesasm-17.2018.102>

- Pereira, R. M. M. (2016). Competências de Liderança das Chefias Diretas na Polícia de Segurança Pública: estudo exploratório. *Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Harvard Business School Press. *Porter, LW, Steers, RM, Mowday, RT, \& Boulian, PV (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 59, 603–609.*
- Prayag, G., Ozanne, L. K., de Vries, H., & others. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives, 34, 100637.*
- Probst, T. M., Gailey, N. J., Jiang, L., & Bohle, S. L. (2017). Psychological capital: Buffering the longitudinal curvilinear effects of job insecurity on performance. *Safety Science, 100, 74–82.* <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.02.002>
- Qian, S., Yuan, Q., Niu, W., & Liu, Z. (2019). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management and Organization, 956–972.* <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.77>
- Ramalho, E. S. S. (2017). A liderança autêntica e a sua influência no empenhamento afetivo, na criatividade e desempenho dos colaboradores [Dissertação de Mestrado]. *Instituto Politécnico de Leiria*.
- Rego, Arménio, & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61(7), 739–752.*
- Rego, Arménio, Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65(3), 429–437.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 12, 682092.*
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing, 37(1), 126–143.* <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2013-0028>
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research, 140(November 2021), 76–84.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045>

- Selenko, E., Mäkikangas, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2013). How does job insecurity relate to self-reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 522–542. <https://doi.org/10.1111/joop.12020>
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856–875. <https://doi.org/10.1002/job.2172>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. American Journal of Psychiatry.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Silva, M. do C. P. M. T. (2021). *Liderança: tendências e trajetórias no ensino superior policial*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Simões, T. F. N. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos oficiais de polícia [Dissertação de mestrado]*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Smirnov, D. A., Zhukov, A. P., Aparina, O. Y., Lauta, O. N., & Zakalyapin V, D. (2019). Use of the Transformational Leadership Model in Police Management. *Amazonia Investiga*, 8(20), 236–241.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(March), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). Psychological Capital Augments Employee Engagement. *Psychological Studies*, 64(4), 465–473. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00499-x>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Stewart, J. (2006). *Instructional and Transformational Leadership: Burns, Bass and*

- Leithwood. *Journal of Educational Administration*, 1–29.
- Sürücü, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management, ahead-of-print*.
- Teixeira, E. M. (2015). O impacto da liderança autêntica no capital psicológico dos colaboradores [Dissertação de Mestrado]. *Universidade de Coimbra*.
- Tengi, M. L., Mansor, M., Hashim, Z., & others. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792–799.
- van den Brand, W., Stynen, D., Wognum, I., & Nikolova, I. (2021). Improving innovative work behavior through transformational leadership: the role of psychological safety and team learning. *GEDRAG \& ORGANISATIE*, 34(2), 148–179.
- Varela, O. E., & Landis, R. S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625–638.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9155-8>
- Viegas, V., & Henriques, J. (2021). Job Stress and Work-Family Conflict as Correlates of Job Satisfaction Among Police Officials. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(2), 227–235. <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09388-w>
- Wadhawan, S., Gupta, N., Kaur, A., & Bhardwaj, A. (2022). Transformational leadership and employee performance amid COVID-19 crisis. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(6), 1431–1441.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Wan Shahrazad, W. S., Mila, J., & Nurul-Azza, A. (2021). The Role of Organizational Commitment as Mediator in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Pengurusan*, 91(2), 33–47.
- Wang, H., Lu, C., & Siu, O. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Yuan, L., Nguyen, T. T. N., & Vu, M. C. (2018). Transformational leadership and its impact

on performance: The role of psychological capital and collectivism. *ACM International Conference Proceeding Series*, 18–27.

<https://doi.org/10.1145/3180374.3181325>

Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44-58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

Yücel, I., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 187–202.