

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**Flávio Miguel Sousa Borges**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Trabalho de Projecto de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

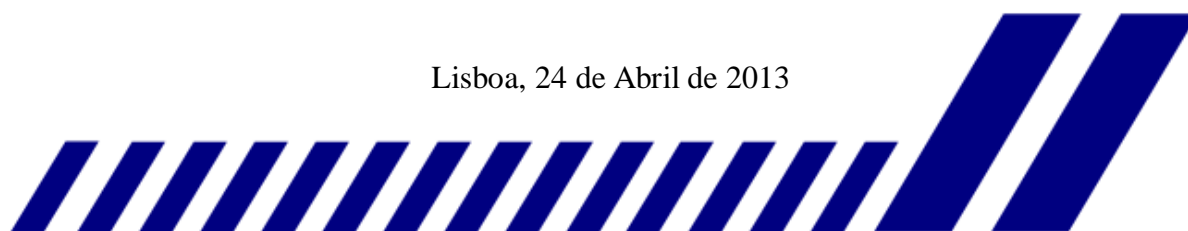
XXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

# **O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?**

Orientador:

**Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes**

Lisboa, 24 de Abril de 2013



**Flávio Miguel Sousa Borges**

**O Perfil de Competências do Comandante de  
Esquadra: Gestor ou Líder?**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



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

**Autor:** Flávio Miguel Sousa Borges

**Título da obra:** O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra:  
Gestor ou Líder?

**Orientador:** Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

**Local de edição:** Lisboa

**Data de edição:** 24 de Abril de 2013



## **DEDICATÓRIA**

Ao Pedro, meu irmão, que cedo demais partiu e por ser ele a minha fonte de forças para este longo e árduo percurso...

## **AGRADECIMENTOS**

Este é o momento que encerra um ciclo de cinco anos de dedicação, empenho e trabalho. Nesta etapa foi necessário muito esforço, uma enorme gestão de tempo e muito empenho. Todavia, sem a colaboração e apoio de algumas pessoas não conseguiria atingir esta meta. Neste sentido, aproveito este momento para expressar de forma escrita os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de qualquer modo contribuíram, não só para este trabalho, mas também durante esta fase da minha vida.

Gostaria, então, de deixar os meus agradecimentos:

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelos valores, conhecimentos e oportunidades que me deu.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade, pelo acompanhamento, pela amizade e por todo o apoio prestado durante a realização deste trabalho.

A todos os entrevistados e inquiridos, pelo seu contributo fundamental para a realização do estudo.

Aos meus camaradas do 25.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com os quais partilhei experiências, bons e maus momentos e pela camaradagem e convívio ao longo destes cinco anos.

Ao Tio João pelo apoio incondicional e à tia Ana Bela por todos os conselhos e por tudo o que me disponibilizou durante o Curso.

À Patrícia, minha namorada, por todo o carinho demonstrado e por todo o apoio que me deu, bem como pela compreensão e paciência que teve para comigo durante esta caminhada.

Por fim, mas não menos importante que os anteriores, aos meus pais, pelo constante apoio e compreensão que me foi dado durante este percurso e pela educação que me deram ao longo da minha vida.

*Flávio Borges*

## RESUMO

As chefias constituem um elemento essencial para o bom desempenho de qualquer organização, pois têm sobre a sua égide um conjunto de factores que necessitam de ser conduzidos e encaminhados na mesma direcção com vista a atingir os objectivos definidos pela mesma. A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto organização que contribui para a manutenção da segurança interna, tem de integrar chefias dotadas das competências necessárias para o cumprimento da sua missão.

Neste sentido, surge a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica. Este, mediante aquilo que são as suas funções, necessita de ser dotado de competências de gestão e de competências de liderança, o que faz com que dois perfis distintos sejam integrados numa só pessoa.

O presente estudo, baseado em métodos qualitativos e quantitativos, tem como objectivos identificar as principais competências praticadas pelos Comandantes de Esquadra, quer sejam identificadas por eles, quer sejam identificadas pelos seus subordinados, perceber se as competências praticadas correspondem ao perfil com que os Comandantes de Esquadra se identificam e verificar se existe alguma influência entre a origem da sua formação e as suas competências.

Realizou-se um estudo de caso que incidiu na 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, onde se realizaram entrevistas à cadeia de comando e se aplicaram questionários aos Comandantes de Esquadra desta Divisão, bem como a uma amostra significativa dos seus subordinados (Chefes e Agentes).

Como resultado desta investigação verifica-se que os Comandantes de Esquadra praticam um equilíbrio das competências de liderança com as de gestão, tendendo para um maior número de competências de liderança.

**Palavras-chave:** Competências, Gestão, Liderança e Comando.

## **ABSTRACT**

Managers constitute an essential element for any organisation to function well, having under their aegis a series of factors which need to be oriented and pointed in the same direction with a view to achieving the goals set by the selfsame. The Public Security Police (PSP), as an organisation which contributes to the maintenance of internal security, must integrate leaders with the skills necessary to fulfil their mission.

In this sense, the figure of the Precinct Commander emerges as the one responsible for the safety of a particular geographical area. Depending on his/her functions, the commander needs to have management as well as leadership skills, necessarily resulting in the two distinct profiles being integrated in the same person.

This study, based on qualitative and quantitative methods, aims to identify the main skills practiced by Precinct Commanders, whether identified by them or by their subordinates, understand if the skills practiced match the profile with which the Precinct Commanders self-identify and check if there is any influence between the source of their training and their skills.

A case study was carried out on the 3<sup>rd</sup> Metropolitan Lisbon Command Police Division, where interviews to the chain of command were conducted and questionnaires were given to the Precinct Commanders of this Division, as well as a significant sample of their subordinates (Chiefs and Agents).

The result of this investigation revealed that the Precinct Commanders demonstrate a balance between leadership skills and management skills, tending towards a greater number of leadership skills.

**Keywords:** Skills, Management, Leadership and Command.

## ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiii

### **I PARTE - TEÓRICA**

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA.....	3
1.5 OBJECTIVOS.....	4
1.6 HIPÓTESES.....	4
1.7 METODOLOGIA.....	5
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	6

<b>CAPÍTULO 2: A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>7</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	7
2.2 CONCEITO DE GESTÃO.....	7
2.3 FUNÇÕES DA GESTÃO.....	9
2.4 AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR.....	11
2.5 CHEFIAS INTERMÉDIAS.....	14
2.5.1 CONCEITO.....	14
2.5.2 FUNÇÃO.....	15
2.6 SÍNTESE.....	17

<b>CAPÍTULO 3: O PROCESSO DE LIDERANÇA</b> .....	18
3.1 INTRODUÇÃO .....	18
3.2 CONCEITO DE LIDERANÇA .....	18
3.3 MODELOS DE LIDERANÇA.....	20
3.3.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA .....	20
3.3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACCIONAL .....	21
3.4 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	24
3.4.1 ESTILO AUTORITÁRIO.....	25
3.4.2 ESTILO DEMOCRÁTICO .....	25
3.4.3 ESTILO LIBERAL.....	26
3.5 LIDERANÇA, PODER E AUTORIDADE.....	26
3.6 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER.....	28
3.7 SÍNTESE .....	31
<b>II PARTE - PRÁTICA</b>	
<b>CAPÍTULO 4: A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO                   OBJECTO DE ESTUDO PRÁTICO</b> .....	32
4.1 INTRODUÇÃO .....	32
4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	32
4.2.1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA E FUNÇÕES.....	37
4.3 O COMANDANTE DE ESQUADRA.....	38
4.4 SÍNTESE .....	40
<b>CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	41
5.1 INTRODUÇÃO .....	41
5.2 OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	41
5.3 METODOLOGIA .....	41
5.3.1 ENTREVISTA.....	42
5.3.2 INQUÉRITO.....	44
5.3.2.1 Validação do inquérito.....	45
5.3.2.2 Pré-teste ao inquérito .....	45
5.3.2.3 Inquérito final .....	45
5.4 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	46
5.5 DIMENSÃO DA AMOSTRA .....	46

5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
5.6.1 CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DOS COMANDANTES DE ESQUADRA E DA AMOSTRA .....	47
5.6.2 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO .....	49
5.6.3 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA .....	50
5.6.4 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	52
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
6.1 INTRODUÇÃO .....	53
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	53
6.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA .....	53
6.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS.....	54
6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS.....	57
6.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	57
6.5 CONCLUSÕES FINAIS.....	58
6.6 RECOMENDAÇÕES.....	60
6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	60
6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	60
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>64</b>
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas .....	66
Apêndice B: Guião de entrevista .....	68
Apêndice C: Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Superintendente Constantino Ramos .....	72
Apêndice D: Entrevista ao Adjunto de Comando do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente Luís Elias .....	79
Apêndice E: Entrevista ao Chefe da Área de Operações e Segurança do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente Paulo Onofre.....	84
Apêndice F: Entrevista ao Comandante da 3. <sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subintendente Pedro Pinho .....	90
Apêndice G: Entrevista ao Adjunto de Comando da 3. <sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Comissário Armando Pinto .....	98

Apêndice H: Entrevista ao Chefe da Área Operacional da 3. <sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subcomissário José Morais .....	106
Apêndice I: Pedido de autorização para aplicação dos questionários .....	111
Apêndice J: Questionário (A) aplicado aos Comandantes de Esquadra .....	113
Apêndice L: Questionário (B) aplicado aos subordinados .....	116
Apêndice M: Estratificação da amostra por Esquadras.....	119
Apêndice N: Caracterização sócio-demográfica dos Comandantes de Esquadra inquiridos .....	121
Apêndice O: Caracterização da amostra.....	125
 <b>ANEXOS</b> .....	 129
Anexo P: Caracterização do efectivo das Esquadras da 3. <sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1:</b> Representação do ciclo de gestão.....	11
<b>Figura 3.1:</b> Representação do processo de liderança.....	20
<b>Figura 4.1:</b> Representação do modelo de Polícia Integral.....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 6.1:</b> Valor médio das respostas dos Comandantes de Esquadra sobre as competências de liderança e de gestão .....	54
<b>Gráfico 6.2:</b> Médias das respostas sobre as competências de gestão.....	55
<b>Gráfico 6.3:</b> Médias das respostas sobre as competências de liderança.....	55
<b>Gráfico 6.4:</b> Médias das respostas de ambos os Comandantes sobre as competências de gestão.....	56
<b>Gráfico 6.5:</b> Médias das respostas de ambos os Comandantes sobre as competências de liderança.....	56
<b>Gráfico 6.6:</b> Médias das respostas dos Comandantes e dos subordinados sobre os estilos de liderança.....	57
<b>Gráfico M.1:</b> Estratificação da amostra por Esquadras.....	120
<b>Gráfico N.1:</b> Caracterização dos Comandantes de Esquadra por idade.....	123
<b>Gráfico N.2:</b> Caracterização da origem do posto dos Comandantes de Esquadra.....	123
<b>Gráfico N.3:</b> Caracterização dos Comandantes de Esquadra por habilitações literárias...123	
<b>Gráfico N.4:</b> Caracterização dos Comandantes de Esquadra pela experiência enquanto Comandantes.....	124
<b>Gráfico N.5:</b> Caracterização das funções do Comandante de Esquadra.....	124
<b>Gráfico N.6:</b> Caracterização dos Comandantes de Esquadra pelo perfil.....	124
<b>Gráfico O.1:</b> População e amostra estudada.....	127
<b>Gráfico O.2:</b> Caracterização da amostra por idade.....	127
<b>Gráfico O.3:</b> Caracterização da amostra por género.....	127
<b>Gráfico O.4:</b> Caracterização da amostra por posto.....	128
<b>Gráfico O.5:</b> Caracterização da amostra por habilitações literárias.....	128
<b>Gráfico O.6:</b> Caracterização da amostra por tempo de serviço.....	128

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2.1:</b> Caracterização das aptidões do gestor.....	12
<b>Quadro 2.2:</b> Competências do gestor.....	13
<b>Quadro 3.1:</b> Diferenças entre os processos de liderança transacional e transformacional.	24
<b>Quadro 3.2:</b> Tipo de competências relevantes para o líder.....	29
<b>Quadro 3.3:</b> Competências essenciais para o exercício da liderança.....	30

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 5.1:</b> Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de gestão.....	50
<b>Tabela 5.2:</b> Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de liderança.....	51
<b>Tabela 5.3:</b> Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre os estilos de liderança.....	52
<b>Tabela M.1:</b> Estratificação da amostra por Esquadras.....	120
<b>Tabela N.1:</b> Frequências e percentagens das respostas, dos Comandantes de Esquadra inquiridos, à primeira parte do questionário A.....	122
<b>Tabela O.1:</b> Frequências e percentagens das respostas, dos subordinados inquiridos, à primeira parte do questionário B.....	126
<b>Tabela P.1:</b> Caracterização do efectivo das Esquadras da 3. <sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS.....	132

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFOP: Curso de Formação de Oficiais de Polícia

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

COMETLIS: Comando Metropolitano de Lisboa

CPS: Curso de Promoção a Subcomissário

et al. (et aliae); e outros (para pessoas)

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PSP: Polícia de Segurança Pública

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Dissertação Final de Mestrado do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) pretende-se desenvolver um estudo cujo seu objecto consiste em, por um lado, apresentar um quadro conceptual das competências que um Comandante de Esquadra deve possuir, por forma a perceber se o mesmo se identifica como sendo um gestor ou como um líder e, por outro, perceber por parte dos comandados como é que estes caracterizam o perfil do seu Comandante.

“Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas” (Cunha & Rego, 2005, p. 40). Nesta linha de pensamento, é necessário encontrar novas soluções para enfrentar novos desafios que surgem permanentemente, com vista a encontrar soluções mais eficazes.

Organizações como a Polícia de Segurança Pública (PSP) não podem ficar atrás desta realidade pelo que começam a estruturar-se de modo a encontrar na mudança a forma de atingir os seus objectivos e missões específicas que são socialmente relevantes, as quais estão plasmadas na Constituição da República Portuguesa<sup>1</sup>.

Neste sentido, a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica, ganha importância neste trabalho porque é cada vez mais encarado como o factor decisivo do sucesso organizacional ao nível do seu lugar na cadeia de comando. A reforçar esta ideia, Nunes (1999), considera que a função de Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da liderança do efectivo policial.

Deste modo, a liderança e a gestão ganham extrema relevância sendo necessário desenvolver estes processos com vista a colmatar lacunas que podem revelar menores

---

<sup>1</sup> Artigo 272.º, n.º1 – “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

desempenhos não só a nível técnico, mas também ao nível da capacidade de lidar com os recursos humanos.

Segundo Pigeau e McCann, mencionados em Rosinha (2009), o conceito de Comando resulta de uma relação tridimensional entre competência, autoridade e responsabilidade. Na perspectiva de Moura (2011), o Comando é a função exercida por um elemento a qual comporta acções de decisão e condução de um conjunto de pessoas.

## **1.2 ENQUADRAMENTO**

A liderança tem sido objecto de variados estudos e daí terem resultado inúmeras teorias e diversas definições. Cada autor apresenta o seu ponto de vista sobre o conceito de liderança com o intuito de apresentar um conceito contemporâneo e que relacione algumas variáveis, nomeadamente as relações entre o líder e os seus seguidores.

No entender de Drucker (2008), a gestão é um alicerce essencial de uma organização. Todavia, importa em primeiro lugar, antes de definir gestão, indicar três tarefas essenciais da gestão. Assim sendo, constituem funções da gestão definir objectivos e missões específicas da organização; zelar pela eficácia do colaborador; e gerir os impactos e responsabilidades sociais, mais concretamente os erros.

Segundo Rego e Cunha (2007), a gestão e a liderança são considerados processos ou funções distintas. Tendo em conta as especificidades de cada processo, os mesmos autores, defendem que as organizações necessitam dos dois processos para atingir os níveis de eficácia e eficiência desejáveis. Dependendo das exigências das funções hierárquicas desempenhadas, podem os comandantes socorrer-se mais de um ou de outro processo. Seguindo esta ideia, Rouco (2012, p. 42) afirma que “o comandante desempenha as funções de gestor e quando necessário desempenha o papel de líder, estando nesta combinação a arte de comandar ...”.

De acordo com Rosinha (2009), a autoridade e restrições impostas pela gestão têm um potencial menor que a autoridade exercida pelo líder, sendo este um líder formal. Por outro lado, têm uma menor influência, o que não se passa com a liderança, uma vez que, o seu alcance é maior.

Segundo Yukl, mencionado por Rosinha (2009), as funções de supervisão compreendem ambas as funções. Neste sentido, podemos associar o gestor ao planeamento, organização e

controle. Ao líder são associadas funções de motivação e inspiração, ao apoio e aconselhamento e à gestão de conflitos.

### **1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

O perfil de competências de um Comandante de Esquadra pode ser determinante para o seu bom desempenho e para a sua relação com os subordinados que, por conseguinte, é o sucesso da organização.

Sendo a função de Comandante de Esquadra, por norma, a primeira função de um Oficial da PSP após o *términus* do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), é importante que o mesmo se envolva com as competências necessárias para o desempenho das suas funções, bem como perceba alguns pontos fortes e alguns pontos fracos relativos às suas competências.

Quando se fala em Comandante associa-se, automaticamente, ao conceito de líder. Contudo, a função de Comandante vai além da liderança, isto é, passa também pela utilização das funções da gestão. Assim sendo, suscita o interesse em encontrar o perfil de um Comandante de Esquadra ou identificar, de entre uma panóplia de competências, as principais, apresentando para isso aquelas que diariamente são necessárias.

Isto pode ser usado para aperfeiçoar o perfil dos Comandantes de Esquadra e ajudar no desenvolvimento das mesmas, em ambiente de formação, inculcando nos formandos a necessidade de treinar e desenvolver as principais competências, com vista a maximizar os resultados.

### **1.4 PERGUNTA DE PARTIDA**

Posteriormente à delimitação do tema e do enquadramento há que determinar a questão de investigação. “Ela indica claramente a direcção que se quer tomar” (Fortin, Côte & Filion, 2009, p. 53).

Assim, tendo em conta que a gestão e a liderança são dois conceitos distintos, e que organizações como a PSP necessitam dos dois processos, sendo que, em algumas situações haja propensão para dar maior relevância a um ou a outro, consoante as exigências que a

função de um Comandante de Esquadra está sujeito, pretendemos com este estudo obter resposta à seguinte questão:

**Os Comandantes de Esquadra, no desempenho das suas funções, estabelecem um equilíbrio entre as competências de gestão e as competências de liderança?**

## **1.5 OBJECTIVOS**

“Após a definição do problema de investigação, que se traduz numa ou mais questões de investigação, descrevem-se os objectivos da investigação” (Sarmiento, 2008, p. 8).

A configuração que é dada ao conceito de Comandante e o conhecimento que se possui acerca do funcionamento e das necessidades diárias de uma Esquadra leva a crer que deve existir um equilíbrio entre a função de gestor e a função de líder.

Neste sentido, apresentam-se os objectivos que se pretendem atingir com a realização deste trabalho:

1. Estudar o perfil de competências do gestor e do líder;
2. Compreender de que forma podem dois perfis distintos ser integrados numa só pessoa, sendo neste caso em concreto no Comandante de Esquadra;
3. Identificar o perfil de competências do Comandante de Esquadra no que respeita à função de líder, de gestor, ou de ambas e identificar o estilo de liderança praticado;
4. Compreender como é que os Comandados identificam o perfil do seu Comandante.

## **1.6 HIPÓTESES**

Segundo Sarmiento (2008, pp. 8-9) “após o estudo aprofundado sobre o tema em investigação são formuladas as hipóteses. Estas são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”. Desta forma, para responder à pergunta levantada apresenta-se uma hipótese teórica e três hipóteses práticas:

### **Hipótese teórica:**

HT1. A função de Comandante de Esquadra exige competências de gestão e competências de liderança.

### **Hipóteses práticas:**

- HP1. Os Comandantes de Esquadra põem em prática as competências correspondentes ao seu perfil.
- HP2. As competências identificadas quer pelos Comandantes quer pelos comandados são as mesmas.
- HP3. As competências praticadas pelos Comandantes oriundos do Curso de Promoção a Subcomissário (CPS) são as mesmas praticadas pelos Comandantes oriundos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP).
- HP4. Os Comandantes de Esquadra pautam pelo envolvimento dos subordinados nas diversas tarefas, praticando deste modo o estilo de liderança democrático.

## **1.7 METODOLOGIA**

“Com base nas hipóteses construiu-se a metodologia da investigação, onde se estabelecem as variáveis a observar, as fontes de dados a pesquisar e, por último, a forma de recolher, registar e analisar os dados” (Sarmiento, 2008, p. 10).

Neste propósito, a realização deste trabalho pressupõe, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica e análise documental de publicações e artigos com vista à revisão da literatura sobre o tema em estudo a fim de apresentar as diferentes perspectivas dos principais conceitos abordados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase, procurar-se-á fazer uma recolha qualitativa e quantitativa numa amostra representativa de uma Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), como objecto de estudo de caso. Segundo Sousa e Baptista (2011), o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. O método quantitativo tem como objectivo a identificação e apresentação de dados, bem como de indicadores e tendências.

## **1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

Em termos estruturais o trabalho encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte será constituída pelo enquadramento conceptual da problemática através da revisão da literatura, onde serão abordados os conceitos de gestão e de liderança que, no fundo, constituem as traves mestras deste trabalho de investigação. Na segunda parte será feita uma caracterização da organização PSP e serão aplicados os métodos qualitativo e quantitativo para a realização de entrevistas e questionários, respectivamente. No total o trabalho é composto por seis capítulos.

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

Nos Capítulos 2 e 3 é feita uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de gestão e de liderança, respectivamente. No Capítulo 2, descrevem-se as diferentes funções da gestão e as competências que estão associadas ao perfil do gestor. Tendo em conta o objecto do trabalho, define-se o conceito de chefias intermédias e as suas funções. No Capítulo 3, interpretam-se diferentes modelos de liderança e os diferentes estilos de liderança. Ainda neste capítulo, faz-se a triangulação entre a liderança, o poder e a autoridade, bem como a descrição das competências associadas ao perfil do líder.

No Capítulo 4 é realizada uma caracterização da PSP, partindo do geral para o particular, isto é, começa por se abordar o conceito de Polícia, passando para a caracterização da PSP, enquanto força de segurança, em termos da sua missão e atribuições e em termos da sua organização e hierarquia. Terminou-se este Capítulo com a descrição e caracterização das funções do Comandante de Esquadra.

No Capítulo 5 é apresentada a metodologia utilizada na parte prática do trabalho, fazendo referência aos instrumentos de recolha de dados e caracterizando o universo e a amostra. Neste Capítulo, está incluída a análise dos resultados.

Por fim, no Capítulo 6, apresentar-se-á a verificação ou não verificação das hipóteses, a resposta à pergunta de partida, serão apresentadas as conclusões finais do estudo, algumas recomendações, limitações ao estudo e investigações futuras.

## **CAPÍTULO 2**

### **A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

A gestão constitui uma trave mestra para a execução de todas as actividades que são desenvolvidas nas organizações pelas pessoas que as integram. Assim, pode-se, desde já, afirmar que uma boa gestão contribui para o aumento dos níveis de eficácia e eficiência desejáveis ou exigíveis.

A gestão, conforme defende Drucker (2008), deve ser vista não como uma ciência natural, mas como uma disciplina social, a qual trabalha com o comportamento das pessoas e das organizações. Este pensamento irá corroborar aquilo que se entende que é semelhante em todas as definições do conceito de gestão apresentadas.

O processo de gestão é, de certo modo, algo que reveste alguma complexidade, pois é constituído por um conjunto de funções que são essenciais para alcançar os objectivos organizacionais, de forma eficaz e eficiente. Assim sendo, o gestor deve possuir um perfil de competências diverso por forma a levar a cabo a sua função.

Segundo Teixeira (2011), normalmente, as pessoas que servem as organizações ou são gestores ou são trabalhadores que dependem dos gestores. Todavia, em determinadas situações, verifica-se que a mesma pessoa é em simultâneo gestor e subordinado de um gestor de nível superior. Este tipo de gestor é denominado de gestor intermédio ou de chefia intermédia.

#### **2.2 CONCEITO DE GESTÃO**

O conceito de gestão aparece associado ao conceito de organização. Neste sentido, entende-se que “uma organização é um grupo estruturado de pessoas (...) onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas, que desenvolve um conjunto de actividades visando a definição e a prossecução de objectivos comuns” (Pinto et al., 2006, p.16). A organização estabelece os objectivos estratégicos. A forma como estes são atingidos fica à discricionariedade de

cada gestor. No ponto de vista de Bilhim (2006, p.21), entende-se que uma organização “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos”.

A gestão “é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança.” (Sousa, 2002, p.32).

A gestão pode também ser entendida como o “conjunto de actividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente óptimo, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos com o fim de atingir certos objectivos ou obter determinados resultados” (Rolo, 2008, p.74).

Segundo Pinto et al., (2006) a gestão consiste em coordenar o trabalho das pessoas e os recursos que estão à disposição de uma organização com vista a garantir a sua razão de existência e a sua prosperidade. Acrescentam ainda que a gestão é tão antiga quanto o Homem. Fazendo uma reflexão percebe-se o que se quer dizer com isto, ou seja, todos os grupos têm a sua própria gestão sendo esta intuitivamente e espontaneamente exercida.

O processo de gestão deve “tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objectivos comuns, de valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento de que precisam para agir e responder à mudança” (Drucker, 2008, p.16). De uma forma mais simples e abrangente é possível definir gestão como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros” (Teixeira, 2011, p.3).

Tendo em conta estas definições do conceito de gestão entende-se que existem várias ideias comuns entre elas. Cada autor apresenta o seu conceito mas a essência do mesmo é colateral em todos eles. Neste sentido, verifica-se que a gestão pressupõe a existência de uma organização composta por diferentes pessoas e que desenvolvam actividades que concorram para os mesmos objectivos.

Conforme Rolo (2008), as perspectivas de gestão das organizações são variadas e diferem de acordo com o modo como são realizadas. A cada perspectiva corresponde uma diferente caracterização e conseqüentemente diferentes instrumentos. Ainda segundo este autor, a gestão enquanto técnica, caracteriza-se pelo modo, processos ou técnicas de tomar decisões e desenvolver actividades. Para tal, indica como instrumentos a utilização de métodos de tomada de decisão, de organização, de planeamento, de controlo e de reunião.

Neste sentido e tendo em conta as especificidades da organização onde foi feito este estudo, mais concretamente a função de Comandante de Esquadra, percebe-se que a gestão deve ser perspectivada como uma técnica, não só pelo tipo de caracterização, mas essencialmente pelos instrumentos que lhes estão associados.

### **2.3 FUNÇÕES DA GESTÃO**

A interpretação das várias definições de gestão que foram mencionadas, no ponto anterior, permite perceber que existem noções comuns daquilo que é a gestão, isto é, todas elas relacionam as actividades desenvolvidas pelos diferentes sectores/pessoas com os resultados obtidos ou que se pretendem obter.

De acordo com Teixeira (2011), para que seja possível perceber quais as actividades ou objectivos propostos de modo a atingir os resultados esperados, o processo de gestão é constituído por quatro funções, sendo elas as funções de planeamento, de organização, de direcção e de controlo. Assim sendo, irá seguir-se a linha de pensamento deste autor e de Sotomayor et al. (2013) para descrever e analisar de forma sintética as respectivas funções.

A função de planeamento é a primeira função do ciclo da gestão, se assim se pode chamar. Assim, no entender dos autores referidos anteriormente, entende-se por planeamento todo o trabalho prévio que está subjacente a todas as actividades que são desenvolvidas. É nesta fase que se planeia o que vai ser feito, que se definem os objectivos, bem como o modo de os alcançar. De forma simples pode dizer-se que é a fase onde são formulados os planos de acção. Estes dividem-se por três tipos, consoante o nível de gestão em que o mesmo seja desenvolvido. Neste sentido, os planos dividem-se entre planos estratégicos, táticos e operacionais. São desenvolvidos pelas posições de topo, pelas posições intermédias e pelas posições operacionais, respectivamente.

Segundo Sotomayor et al. (2013), os objectivos que são definidos nesta fase devem obedecer a conjunto de características que podem ser apresentadas pelo acrónimo **SMART**. De forma mais detalhada estes devem ser específicos (*Specific*), isto é, devem ser compreensíveis; devem ser mensuráveis (*Mensurable*), ou seja, permitir comparar os resultados obtidos com os esperados; devem ser realistas ou adequados (*Appropriate*), isto é, alcançáveis; devem ser relevantes (*Relevant*), isto é, corresponder à missão da organização; e devem ser calendarizados (*Timed*), ou seja, estabelecer espaços temporais para alcançá-los.

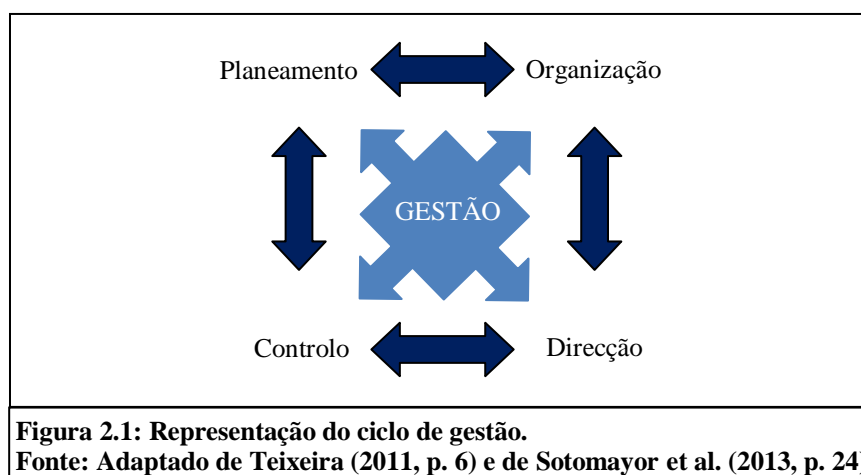
Como foi referido, estas funções geram um ciclo, logo todas elas são imprescindíveis. Neste sentido, associado ao planeamento surge a função de organização. Conforme Teixeira (2011) e Sotomayor et al. (2013), esta deve ser entendida como a forma como se associam os recursos humanos e materiais, tendo em conta os objectivos de cada um, e ainda onde se define a relação que deve existir entre os vários elementos que compõem o grupo de trabalho. Isto é importante para que não haja sobreposição de funções e para que cada um se saiba posicionar, a todos os níveis, em relação à sua tarefa.

Segundo estes autores, para que tudo isto funcione é necessário existir uma função que faça movimentar a massa humana no sentido de a influenciar para a realização das tarefas que lhes estão atribuídas. Nesta fase emerge o papel do gestor, pois é aqui que este tem uma maior visibilidade. A sua intervenção é necessária na medida em que, vai sendo necessário gerir e coordenar os recursos, motivar o grupo, detectar eventuais conflitos e consequentemente proceder à sua resolução, apresentando soluções. Todavia, como é frequente acontecer, nem sempre o que é planeado e organizado atinge os fins devidos. Neste sentido, é importante e necessário que exista uma função, neste caso, a última do ciclo da gestão, que supervisione todas as outras funções de modo a detectar aquilo que correu menos bem e aquilo que correu bem, com o fim de corrigir eventuais desvios que possam ter ocorrido, bem como identificar práticas que devem ser tomadas como exemplos a seguir. Esta função é denominada de controlo, e entende-se que pode revestir, em determinados momentos, um cariz formativo, permitindo o melhoramento de práticas futuras.

Segundo Drucker (2008), o planeamento e a organização das tarefas são importantes porque o desenrolar das diferentes actividades tem de ter uma lógica e torna-se necessário procurar adequar as pessoas às diferentes tarefas, uma vez que, uns apresentam maior apetência e maior capacidade para desempenhar determinadas tarefas, que outras. Existem pessoas que possuem uma capacidade superior de adaptação às diferentes situações, mas é necessário compreender que o ser humano também tem limitações, sejam elas de cariz psicológico, fisiológico ou físico.

Seguindo ainda o pensamento deste autor, as organizações existem para servir os seus clientes, através da produção de serviços e, para que isso seja possível, é necessário existir algum poder e controlo sobre aqueles que executam os diferentes serviços de modo a que os mesmos sejam prestados com a maior qualidade possível, procurando satisfazer as necessidades do cliente e ao mesmo tempo atingir os objectivos organizacionais.

Estas quatro funções são fundamentais e não devem ser observadas de forma independente e isolada, uma vez que estão ciclicamente relacionadas e que a passagem à função seguinte só é possível quando a anterior estiver realizada. Deve ainda verificar-se que o processo de gestão se desenvolve sequencialmente por esta ordem. A Figura Nº 2.1 (que se segue) representa, de forma simples e clara, as quatro funções da gestão e a forma como estas se relacionam.



Com base nos autores Sotomayor et al. (2013), Reis e Silva (2012) e Teixeira (2011), percebe-se que o processo de gestão é cíclico e repetitivo, o que faz com que seja permanente e contínuo. Como se pode verificar na figura anterior, todas as funções interagem entre si, sendo umas influência para as outras, logo é um processo interactivo. Este ciclo resulta de uma sequência de funções e não pode ser analisado só por uma delas; tem de ser interpretado como um todo, sendo necessário conhecer cada uma.

## **2.4 AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR**

O gestor deve possuir competências específicas, tendo em conta aquilo que são as suas funções e deve ter a capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho vectoriada para aquilo que são os valores e objectivos institucionais. Entende-se por competência “... o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” (Camara et al. 2007, p.343). Pode-se, então, depreender que as competências estão associadas aos comportamentos, às relações interpessoais e ao desempenho. O gestor deve

pautar por uma boa administração e deve estar atento à mudança. Só assim conseguirá ser eficaz e eficiente.

Todavia, para que o gestor estabeleça o equilíbrio entre a eficácia e eficiência deve possuir três tipos de aptidões fundamentais e necessárias para desenvolver a sua função. Assim, o gestor para enfrentar os novos desafios deve possuir aptidão conceptual, aptidão técnica e aptidão para as relações humanas, conforme se apresenta no Quadro 2.1:

**Quadro 2.1: Caracterização das aptidões do gestor.**

<b>Aptidões do gestor</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Conceptual</b>	Capacidade de apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas, bem como para visualizar e agir na organização como um todo, inteirando-se da sua complexidade, perceber como é que as funções estão interligadas e perceber a relação da organização com o meio envolvente
<b>Técnica</b>	Capacidade de utilizar os seus conhecimentos e as técnicas específicas para o seu serviço
<b>Relações humanas</b>	Capacidade de compreender os subordinados e obter a sua colaboração, bem como interagir e comunicar com eles e entender as suas atitudes e comportamentos. Capacidade de trabalhar como um membro integrado de uma equipa

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 8) e Sotomayor et al. (2013, p. 27).

Independentemente do nível de gestão que o gestor possa integrar, em qualquer um deles, desempenha as quatro funções da gestão. Contudo, o seu envolvimento com cada uma delas varia de acordo com a posição que ocupa, em termos hierárquicos.

O desenvolvimento de competências de gestão está relacionado com o nível de envolvimento do mesmo com a organização. Consoante o nível em que o gestor se encontra terá de desenvolver de modo mais aprofundado a aptidão correspondente. As tarefas de um gestor de nível intermédio vão além das funções operacionais, as quais requerem, sobretudo, aptidão técnica. Contudo, é importante que este nunca descure nenhuma delas pois, a qualquer momento, poderá ter de integrar uma equipa ou desenvolver qualquer função que exige tal aptidão, bem como interagir neste âmbito com aqueles que diariamente desenvolvem tarefas de índole operacional.

Apesar de existirem algumas áreas funcionais de gestão, importa, sobretudo, direccionar o estudo, em termos de competências de gestão, para as áreas funcionais de gestão de pessoas e de gestão de meios materiais.

Neste sentido apresenta-se no Quadro 2.2, um conjunto de competências ou de procedimentos que caracterizam um gestor de nível intermédio:

**Quadro 2.2: Competências do gestor**

<b>Gestor</b>
Elabora planeamentos
Baseia-se no presente (curto-prazo)
Socorre-se de pessoal técnico
Preocupa-se com as regras e o seu controlo
Estabelece limites (mínimos e máximos)
Baseia-se no seu poder formal
Assume uma postura de supervisor
Baixo nível de envolvimento emocional
Impulsivo, fala sem se enquadrar da situação
Procura uma estrutura racional focalizada nas tarefas por meio das funções da gestão
É conservador, evita o risco e mantém e imita o que já existe
Sabe o que deve ser feito
Prefere a estabilidade
Cria estruturas para os subordinados alcançarem os objectivos
Monitoriza e controla os resultados e corrige quando necessário

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176) e Rouco (2012, p. 41).

Apesar de tudo, as competências requerem algumas características pessoais para que possam ser desenvolvidas e colocadas em prática. As competências devem acompanhar a evolução e adaptar-se à mudança. Deste modo, Sotomayor et al, (2013), referem que o gestor deve possuir três características intrínsecas às suas competências: o conhecimento, a atitude e a perspectiva. Explicando de forma sucinta, o conhecimento é a base para desenvolver a sua actividade, uma vez que compreende a informação e a experiência do gestor acerca da sua área de acção; a atitude representa o comportamento do gestor quando se depara com as diversas situações que ocorrem durante a sua actividade; e a perspectiva compreende o facto de este conseguir transpor o conhecimento teórico para a prática.

## **2.5 CHEFIAS INTERMÉDIAS**

### **2.5.1 CONCEITO**

As organizações para alcançarem com eficácia e eficiência os seus objectivos necessitam de uma estrutura organizacional bem definida de modo que exista uma distribuição equitativa e adequada, quer do trabalho, quer da autoridade. Neste sentido, a cada membro da organização deverão ser incumbidas determinadas tarefas, sendo que a responsabilidade e as qualificações têm de ser proporcionais à posição ocupada na pirâmide hierárquica (Chiavenato, 1993).

Se uma organização for visualizada como uma pirâmide, percebe-se que é constituída pelas chefias superiores, pelas chefias intermédias e pelos elementos executantes, que por sua vez, integram a base. As chefias superiores visam definir as estratégias e os objectivos. As tarefas desenvolvidas no âmbito do cumprimento dos objectivos ficam sob a exide dos elementos que compõem a base da estrutura. Existem funções que se situam entre estas duas posições que são necessárias desenvolver. Esta posição intermédia é ocupada por aquilo a que se chama chefias intermédias. É um lugar, essencialmente, administrativo e é aqui que são desenvolvidas as funções de planeamento, organização, direcção e controlo ou supervisão.

Segundo Rodrigues (2006), os elementos que integram esta posição, tendo em conta a sua colocação hierárquica e a natureza das funções, denominam-se de chefias intermédias. Têm sob a sua responsabilidade elementos pertencentes à instituição e de categoria profissional inferior à sua, constituem o elo de ligação entre os elementos executantes e as chefias superiores e têm a responsabilidade de fazer cumprir os objectivos da instituição. São estas que têm uma relação directa com os elementos que integram a base operacional da estrutura.

Bendix cit. in Reed (1997, p.87), define o cargo de chefia intermédia como a posição de quem se situa “ ... abaixo do nível da elite dirigente e acima das chefias directamente responsáveis pela supervisão ... ”.

Existem autores que denominam estas posições como níveis de gestão. Neste sentido, Teixeira (2011) e Sotomayor et al (2013) consideram a divisão da organização em três níveis de gestão, considerando para tal as funções, a responsabilidade e as qualificações que cada uma exige.

Assim, segundo estes autores, o nível institucional ocupa o topo da pirâmide e corresponde às chefias superiores. Caracterizam-no pelo envolvimento estratégico e pelas políticas que são definidas em termos institucionais. O nível intermédio, o homólogo das chefias intermédias, caracteriza-se, essencialmente, pela componente tática, pelo desenvolvimento das funções que constituem o ciclo de gestão e pela implementação das políticas ou estratégias que são concebidas pelo nível institucional. Por fim, mas não menos importante que os outros, apresentam o nível operacional, que por sua vez corresponde aos elementos executantes. É um nível que se caracteriza pela componente técnica.

Perante isto, entende-se que numa organização existem vários tipos de gestores, correspondendo a cada um deles diferentes competências e diferentes graus de responsabilidades.

### **2.5.2 FUNÇÃO**

Para Rodrigues (2006), as funções desempenhadas pelas chefias intermédias são muito importantes. O sucesso organizacional depende não só do planeamento estratégico e da definição dos objectivos por parte das chefias superiores, mas também da execução e do cumprimento dos mesmos por parte da estrutura operacional, que está sob a responsabilidade das chefias intermédias. Para tal, aqueles que ocupam estes cargos têm que considerar todas as tarefas que lhes estão associadas, garantido que todas as fases são bem trabalhadas, com o fim de assegurar o cumprimento dos objectivos e que tudo o que é emanado superiormente será cumprido.

Este autor refere, ainda, que as chefias intermédias têm de desempenhar todas as tarefas que lhes são inerentes, pois, caso desconsiderem alguma delas são consideradas ineficientes. Neste sentido, deixam de ter a capacidade de acompanhar e auxiliar os elementos executantes, o que faz com que os mesmos descurem a preocupação e vontade de progredir, potenciando o seu não desenvolvimento e, por conseguinte, o não cumprimento dos objectivos organizacionais.

As tarefas que são desempenhadas por estas chefias passam, sobretudo, pelo planeamento e organização; controlo e supervisão; formação; e ligação entre as chefias superiores e os elementos executantes. Conforme Mintzberg cit. in Reed (1997, p.88), “ ... as chefias

intermédias garantem o controlo operacional, a competência técnica e o trabalho especializado, fundamentais ao funcionamento das empresas modernas.”

As tarefas de planeamento e organização passam pela construção dos planos de acção, tendo por base as estratégias e os objectivos definidos pelas chefias superiores, bem como a afectação de meios, humanos, materiais e financeiros, para a realização dos mesmos, garantindo a adequação dos meios aos fins a atingir.

As tarefas de controlo e supervisão pautam-se pela verificação do trabalho desenvolvido pelos subordinados de modo a evitar desvios, ou caso os haja, procurar soluções para os mesmos. Para tal, as chefias intermédias devem ser detentoras de bons conhecimentos teóricos e técnicos para proceder às respectivas correcções, bem como auxiliar nas tarefas de maior complexidade. Esta tarefa também reveste uma enorme importância no sentido de garantir que existe uniformidade de processos durante a realização das tarefas, tendo em conta aquilo que está estabelecido pela organização.

A tarefa de formação decorre das tarefas anteriores, no sentido em que as correcções que são feitas devem revestir um carácter formativo, aumentando, assim, os conhecimentos, sejam teóricos ou técnicos, dos subordinados. Isto levará a um aumento dos conhecimentos do elemento e, conseqüentemente, a um aumento da sua motivação e da qualidade do trabalho desenvolvido.

As tarefas de ligação com as chefias superiores são importantes na medida em que as chefias intermédias funcionam como um veículo que faz circular as informações e tudo quanto seja emanado superiormente e que seja necessário chegar ao conhecimento quer das chefias superiores, quer dos elementos executantes. Outra função muito importante é o facto destas chefias terem uma maior proximidade com os subordinados, tomando assim conhecimento das condições de trabalho dos mesmos e, em determinadas situações, das condições pessoais e aquando da elaboração de estratégias ou na tomada de decisões é o elemento que ocupa uma posição de chefia intermédia que tem outra sensibilidade para dar a sua opinião e se fazer ouvir (Rodrigues, 2006).

As chefias intermédias desenvolvem um trabalho essencial para a organização em termos de eficácia e eficiência. São elas que são responsáveis pelo desenrolar dos planos de acção que posteriormente elaboraram.

De acordo com Sotomayor et al. (2013) neste tipo de chefias, ao contrário do que se passa nos outros, tem de haver um equilíbrio entre os três tipos de funções (conceptuais,

humanas e técnicas). Pois, num nível de chefia superior há um maior encaixe nas competências conceptuais, enquanto, num nível operacional, como é evidente, haverá um predomínio em torno das competências técnicas.

Rodrigues (2006) refere, que o reconhecimento que lhes é devido pelas chefias superiores nem sempre é feito de forma correcta. Na maioria das situações este só acontece relativamente aos resultados que, de algum modo, não correspondem ao esperado e, por conseguinte, são-lhes apontadas as falhas. Por outro lado, quando das actuações decorrem bons resultados e como consequência são cumpridos os objectivos não existe, na maioria das vezes, reconhecimento.

## **2.6 SÍNTESE**

A razão de ser de uma organização prende-se com os diferentes objectivos que a mesma pretende alcançar. Estes seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa. É, essencialmente, através dos recursos humanos e das funções por eles desempenhadas que as organizações conseguem atingir as suas metas.

A gestão surge como um processo mediador do desempenho de uma organização. Para tal, é necessário estabelecer uma conexão entre três dimensões: as actividades, os recursos humanos e os objectivos. Este processo desenvolve-se em torno de quatro funções essenciais (planeamento, organização, direcção e controlo).

Neste sentido, surge a figura do gestor, enquanto membro possuidor de competências adequadas para desempenhar tal função, que faz movimentar a organização, contribuindo para os seus resultados. Quando se fala em competências, referem-se três tipos: conceptuais, técnicas e de relações humanas.

Os gestores, tendo em conta a posição que ocupam na estrutura e o género de actividades que desenvolvem, podem ser classificados de diferentes formas. Focam-se aqueles que são em simultâneo chefes e subordinados – gestores intermédios ou chefias intermédias. Estes ocupam a parte intermédia da pirâmide e são o elo de ligação entre os gestores de topo ou chefias superiores e os gestores de primeira linha ou elementos executantes.

## **CAPÍTULO 3**

### **O PROCESSO DE LIDERANÇA**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Conforme Cunha e Rego (2005), existem várias visões sobre o conceito de liderança, o que não significa que umas anulem as outras, pois complementam-se e abrem novos campos de análise sobre a temática.

A liderança reveste uma especial importância no seio das organizações. É através dela, mais concretamente através da influência do líder, que é possível estabelecer boas relações laborais e interferir no comportamento do grupo. Destaca-se, também, a importância da liderança em situações inopinadas ou que podem provocar um desvio daquilo que é o normal funcionamento da organização. O processo de liderança associa-se de igual modo aos objectivos organizacionais, desde a sua formulação até à execução.

O processo de liderança é considerado, através da análise das várias definições, um processo de influência, sobre aqueles que trabalham para a prossecução dos mesmos objectivos. Contudo, para se exercer tal influência é necessário ser detentor de um poder legítimo que é concedido pela autoridade formal inerente à função de líder.

A evolução do estudo sobre liderança é constante. Os líderes carismáticos são vistos como pessoas detentoras de capacidades extraordinárias de liderança. A liderança transaccional remete para uma óptica de interesse mútuo, baseada na recompensa e nos interesses próprios. Já a liderança transformacional faz com que os líderes influenciem os seus subordinados através da sua maneira de ser e dos valores organizacionais, trabalhando em prol dos objectivos organizacionais.

#### **3.2 CONCEITO DE LIDERANÇA**

O conceito de liderança abarca uma diversa panóplia de definições. Neste sentido, pode-se afirmar que “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir” (Jesuino, 2005, p.8).

Segundo Ferreira et al. (2001), a função de liderança implica a existência de um membro capaz de influenciar os outros que, por conseguinte, implica um destinatário colectivo. A

liderança pode ser distinguida entre liderança formal e liderança informal ou emergente. A primeira é exercida por alguém exterior ou não do grupo, é nomeado formal e legalmente e ocupa uma posição da estrutura hierárquica da instituição. O segundo tipo de liderança é exercido por aqueles que não são nomeados para tal, mas que dada a sua capacidade de influência se destacam no grupo.

Para Jago *in* Ferreira et al., (2001, p.378) a liderança é “o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo”.

De forma mais simples, a liderança pode ser definida como “um processo de influência do comportamento humano” (Vieira, 2002, p.10). Todavia, segundo o autor esta definição, em termos organizacionais, não explica o que é a liderança, pois esta deve de ser exercida em virtude do cumprimento dos objectivos definidos. Assim, e numa perspectiva mais militarista, a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.” (Vieira, 2002, p.11).

Em termos comportamentais, a liderança é entendida como “um comportamento intragrupal de seguimento de uma pessoa que orienta a acção do grupo de forma tacitamente consentida e afectivamente desejada” (Pereira, 2004, p.361).

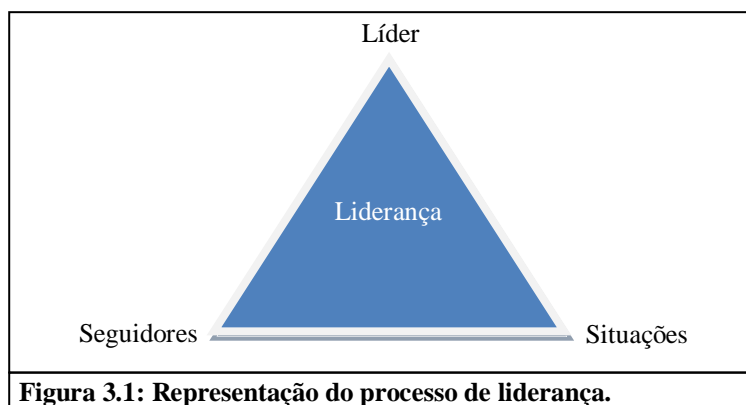
Chiavenato (2005, p.183) considera que a liderança “é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”.

Acrescenta-se ainda que, a “ liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo” (Teixeira, 2011, p.163).

De acordo com Barracho (2012), o conceito de liderança é relativo e dinâmico e pressupõe uma relação entre dois tipos de sujeitos, isto é, o sujeito influenciador e o sujeito influenciado. Neste sentido, de acordo com Nye Jr. (2009), de entre as várias definições de liderança, todas conduzem à ideia de que é um processo que guia os outros, neste caso os seguidores, acarretando com as responsabilidades do grupo e, por conseguinte, todos tem de seguir na mesma direcção. Portanto, pode-se acrescentar que a liderança é um processo

que integra duas vontades, a do líder e a do grupo, a fim de vectoriar os recursos necessários na direcção dos objectivos organizacionais. De salientar que existe uma desigualdade de poder entre o líder e os seus seguidores. Esta resulta da posição que cada um ocupa na cadeia hierárquica.

Em suma, e de acordo com o autor referido anteriormente, a liderança integra três componentes essenciais: líderes, seguidores e situações. Assim, pode-se representar o processo de liderança como um processo triangular, como se pode ver na Figura 3.1:



### **3.3 MODELOS DE LIDERANÇA**

De acordo com a revisão da literatura verifica-se que os estudos desenvolvidos sobre esta matéria apontam para a existência de vários modelos.

#### **3.3.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA**

O modelo de liderança carismática faz, por um lado, com que os seguidores, à semelhança do que se passa no modelo de liderança transformacional, acreditem e respeitem o seu líder, mas por outro, cria neles a ideia de que o líder é um ser superior, ou um herói, ou até um ser invencível. Verifica-se que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional, mas, segundo Barracho (2010) e Rego e Cunha (2007), não é única e suficiente para conferir características de liderança transformacional num líder. Neste sentido, entende-se que os líderes transformacionais deverão ter um perfil carismático, o que não significa que um líder carismático possa ser considerado como líder transformacional.

Ambos os autores fazem referência a Max Weber e o seu entendimento sobre o carisma. Weber entendia que este não seria um modo de influência baseado na autoridade formal e legítima mas sim, nas qualidades excepcionais que o líder detinha. Este tipo de líderes faz

com que a confiança que os subordinados depositam neles, crie uma aversão à mudança e uma dependência inquestionável das suas ideias.

Klein e House (1995), defendem que a liderança carismática resulta da união entre três elementos fundamentais, entre eles, as qualidades do líder, as qualidades dos seus seguidores e o ambiente favorável a este tipo de liderança. Estes autores assemelham este tipo de liderança ao fogo, em que é necessária a presença de três elementos para que se dê a combustão. Neste sentido, as qualidades carismáticas do líder são comparadas à fonte de ignição, os liderados são equiparados ao combustível/matéria inflamável e o ambiente propício à liderança carismática é comparado com o oxigénio. Assim, só haverá lugar para a liderança carismática na presença em simultâneo destes três elementos.

### **3.3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACCIONAL**

O mundo em que vivemos é um produtor de constantes e novos desafios. Perante isto, o papel do líder tem sofrido algumas mudanças com o fim de se adaptar ou ter a capacidade de dar resposta a esses novos desafios. Neste contexto, sobressai a capacidade de improviso e criação de soluções que o líder tem de possuir quando é confrontado com uma situação, em que é necessária uma rápida intervenção/decisão. O líder é visto como o principal responsável pela eficácia. Pretende-se assim, analisar aquilo a que se pode chamar de liderança contemporânea.

Segundo Barracho (2010), derivado dos diferentes estudos sobre liderança que foram desenvolvidos nas últimas décadas surgiu mais um tipo de liderança – Liderança Transformacional. Este novo tipo de liderança, distingue-se pela capacidade do líder em fazer ver aos seus liderados para além dos seus interesses, conduzindo-os para uma óptica de bem comum, indo ao encontro dos objectivos organizacionais. Como contraste a este tipo de liderança, tem-se a liderança transaccional, a qual desenvolve no líder um pensamento mais direccionado para a reactividade. Este tipo de liderança, segundo Burns *in* Barracho (2010), motiva os liderados apelando ao seu interesse próprio.

Os líderes transaccionais optam por manter aquilo que já está em funcionamento, respondem às situações à medida que estas vão surgindo e concretizam alterações apenas quando necessário, procurando trabalhar segundo um modelo baseado na negociação ou recompensa. Segundo Nye Jr. (2009), as regras de trabalho definidas pelos líderes

transacionais são desenvolvidas neste sentido de associar o trabalho a recompensas, concretizando os incentivos para influenciarem o comportamento dos seguidores.

Uma vez que a liderança transformacional se revela como um factor de mudança social capaz de produzir alterações nas atitudes e assunções dos liderados e porque produz efeitos e desempenhos superiores àqueles que são obtidos através de uma liderança transaccional, dar-se-á um maior enfoque sobre esta. Todavia, é importante referir que, segundo Rouco et al. (2011), a liderança transaccional se associa ao gestor, enquanto a liderança transformacional se associa ao líder. Avolio e Bass *in* Rouco et al. (2011), defendem que estes tipos de liderança implicam abordagens distintas, mas complementares sempre no sentido do sucesso do líder, que por conseguinte é o sucesso do grupo.

Rego e Cunha (2007), baseando-se em Bass, admitem também que o líder pode, dependendo das situações e em diferentes momentos, utilizar ambos os tipos de liderança e defendem ainda que, em determinadas situações, o uso simultâneo dos dois tipos tendo em conta a complementaridade.

A liderança transformacional pauta-se por valores como a honestidade, responsabilidade, liberdade, confiança, lealdade, respeito e justiça. O líder transformacional deve fomentar nos seus liderados o empenho e fazer com que estes ultrapassem os próprios interesses em prol dos objectivos da organização, de modo a obter bons desempenhos, superando, por vezes, as expectativas. De acordo com Bass *in* Barracho (2010), o líder obtém estes efeitos sobre os seus liderados se realçar a importância dos objectivos ou resultados; se alargar o horizonte dos interesses individuais dos liderados em prol da organização; e se estes conseguirem atingir o topo das suas necessidades – auto-realização.

Este tipo de liderança será, segundo Rouco et al. (2011), mais apropriado para momentos de mudanças a nível organizacional, direccionando-a para um eventual crescimento e parece ser eficaz em ambientes onde existem períodos de *stress*, alguma desorganização e em ambientes caracterizados como turbulentos, uma vez que o pensamento do líder é essencialmente proactivo. Neste sentido, defendem que este tipo de liderança pode ser visto como um poder direccionado para mudanças institucionais.

Segundo Barracho (2010) e Rego e Cunha (2007), a liderança transformacional integra quatro componentes: a componente carismática, a componente inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

Tendo em conta o pensamento dos autores anteriores, a primeira componente tem uma natureza sócio-afectiva que gera um conjunto de emoções nos seguidores. O líder incute o sentido de missão, de modo a que os mesmos façam o que é mais correcto. É através desta componente que o líder incute nos seus seguidores lealdade e devoção. Com a componente inspiracional o líder tenta partilhar a sua visão como um modelo a seguir, estimulando-os para o desenvolvimento das tarefas e preocupa-se com o grupo e com o desenvolvimento de cada elemento que o compõe. A componente de estimulação intelectual como o próprio nome indica, leva o líder a estimular os seguidores a desenvolverem as suas capacidades, a tomarem consciência dos problemas e a reconhecer as suas crenças e valores. Deste modo, os seguidores tornam-se mais competentes e por sua vez obtêm maior sucesso. O líder pretende ainda apelar à criatividade de cada um, aumentando deste modo as ideias, que por conseguinte podem colmatar alguns problemas existentes.

Relativamente à consideração individualizada, Avolio e Bass *in* Barracho (2010), defendem que o líder se preocupa com as necessidades e interesses de desenvolvimento dos seus seguidores e procura criar as condições necessárias e adequadas consoante as necessidades de cada um. Neste sentido, poderá delegar mais responsabilidades e aumentar a autonomia daqueles que têm mais conhecimento e experiência e encorajar aqueles que iniciam novas tarefas.

Importa referir que, quando se diz que estes dois tipos de liderança são complementares, quer-se com isto dizer que, o líder eficaz é aquele que consegue de alguma forma recompensar os seus colaboradores e consegue, por sua vez, exercer um exercício de influência baseado nos interesses institucionais, levando os seguidores a ultrapassar os interesses individuais. Neste sentido, os liderados encaram da melhor forma as funções do líder, quando este lhes transmite o valor de cada um e quando reconhece o seu desempenho; sempre que os líderes criam ambientes institucionais que estimulem o empenho individual e colectivo e por fim, quando a organização disponibiliza acções de formação e desenvolvimento pessoal. Embora a organização Polícia de Segurança Pública (PSP) possua um departamento de formação responsável por proporcionar estas acções de formação, segundo Vaciago (2005), o líder deve revestir o papel de formador. Isto passa por saber quais as competências necessárias ao desenvolvimento de determinada função, conduzindo os elementos à realização das mesmas e ainda aproveitar determinadas acções, quer sejam correctas, quer sejam incorrectas, que decorrem da actividade diária da organização e no momento oportuno, fazer um *debriefing* sobre esses pontos.

Face ao exposto, para uma melhor compreensão apresenta-se no Quadro 3.1 as diferenças entre os processos de liderança transaccional e transformacional.

**Quadro 3.1: Diferenças entre os processos de liderança transaccional e transformacional**

	<b>Liderança Transaccional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
<b>Estratégias de influência</b>	Controlo e manipulação das pessoas	Envolvimento das pessoas na realização das tarefas, estimulando a auto-confiança e auto-valor
<b>Objectivo do líder em relação aos subordinados</b>	Obediência ao líder	Mudança de atitudes, crenças e valores dos subordinados
<b>Táticas de influência</b>	Recurso à autoridade formal, recompensas e punições	Recurso às competências especializadas e às relações de lealdade entre ambos
<b>Concepção projectada sobre os subordinados</b>	Os subordinados são vistos como detentores de conhecimentos e competências de que o líder necessita ou então como meros instrumentos	Os subordinados são vistos como pessoas que visam a auto-realização e o auto-desenvolvimento bem como, o desenvolvimento dos outros
<b>Relação entre o líder e o subordinado</b>	Interesse mútuo	Confiança e justiça
<b>Processo de influência</b>	Obediência instrumental em virtude de obter recompensas	Seguem o exemplo do líder
<b>Efeitos possíveis</b>	Os subordinados obedecem mas, não se empenham, não interiorizam os valores organizacionais e trabalham mediante o método da troca	Os subordinados empenham-se, desenvolvem-se e aumentam a sua autonomia, a auto-eficácia, auto-determinação, auto-realização e auto-valor

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2007, p. 235).

### **3.4 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Os estilos de liderança demonstram o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. O estilo de liderança pode ter como fundamento os seguintes factores: a experiência dos elementos, a dimensão do grupo e as competências de cada um. Pode de igual modo, depender de um conjunto de características relativas ao líder, como por exemplo, a confiança nos subordinados. Conforme Almeida (1999, p.60), “um dos imperativos de qualquer pessoa com funções de liderança, é reconhecer as diferenças nas pessoas que lidera e conseguir escolher a melhor forma de agir com cada uma, tendo em consideração essas diferenças”.

Fachada (1998, p.283) refere que “a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder mas na adequação desses comportamentos ao ambiente onde desempenha as suas funções”. Neste sentido, para definir qual o estilo de

liderança a adoptar, o líder terá de olhar para a trilogia elencada na Figura 3.1, isto é, tem de considerar a situação, os subordinados e as suas próprias características.

Os estilos de liderança que vão ser abordados de seguida, resultaram de um estudo desenvolvido por White e Lippitt *in* Chiavenato (1994). Perante isto, irão descrever-se, de forma sucinta, os três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal.

### **3.4.1 ESTILO AUTORITÁRIO**

O líder autoritário define o trilho sem que haja qualquer intervenção por parte dos subordinados. Transmite-lhes tudo o que têm de realizar, apresentando-se como dominador, pois estabelece em que moldes serão desenvolvidas as tarefas, bem como as técnicas a utilizar em cada uma.

Com este estilo, o líder gera nos seus elementos um clima de tensão e frustração e o trabalho só se desenvolve na presença do mesmo, uma vez que os colaboradores estão limitados em termos de autonomia e liberdade de acção. As consequências deste estilo de liderança passam pela falta de iniciativa e criatividade e a inexistência de qualquer relação entre os elementos do grupo.

### **3.4.2 ESTILO DEMOCRÁTICO**

A intervenção do líder democrático é, sobretudo, para orientar e apoiar os seus subordinados. Estes são chamados a intervir em algumas decisões e possuem autonomia e liberdade de acção. Desenvolve-se um bom relacionamento, criando ritmo de trabalho, pois os elementos realizam as tarefas mesmo na ausência do líder.

Embora os subordinados sejam chamados a participar em algumas decisões, ajudando a traçar as directrizes para o grupo, predomina a voz do líder. Assim, este estilo de liderança tende a promover relações de amizade entre os elementos que compõem o grupo que, por conseguinte, contribuem para os bons resultados relativos às tarefas desenvolvidas por eles.

### **3.4.3 ESTILO LIBERAL**

O estilo *laissez faire*, como também é conhecido, é praticado pelo tipo de líder que não interfere com o trabalho dos seus subordinados, dando-lhes uma ampla margem de decisão. A sua intervenção é mínima, modelando as suas acções pelas sugestões e pelas respostas que fornece quando solicitado ficando, à discricionariedade dos liderados, a tomada de decisão sem consultar o líder.

Sendo o líder um elemento ausente, denota-se desorganização, descoordenação e, por vezes, a falta de respeito entre os elementos do grupo. Uma vez que o elemento que ocupa a posição de liderança do grupo não desenvolve a sua função e nem sequer impõe as regras, este começa a ser desrespeitado. Dada a fraca intervenção do líder, deixa de haver delimitação dos níveis hierárquicos e os liderados começam a julgar que podem agir de livre e espontânea vontade e começam também a ponderar abandonar o grupo.

Segundo Adair (2006), não existe nenhum estilo mais adequado ou correcto para todas as situações. Não há estilos de liderança puros, isto é, não existem líderes que tenham um único estilo. O que pode suceder é apresentarem um maior ou menor número de características de um certo estilo de liderança. Segundo Goleman et al. (2002) os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias.

## **3.5 LIDERANÇA, PODER E AUTORIDADE**

É frequente encontrar associado ao conceito de liderança os conceitos de poder e autoridade. Além destes conceitos, é compreensível, analisando as várias definições de liderança, que a influência está intrinsecamente ligada à liderança. Assim, é possível perceber que a liderança é na sua essência um processo de influência que incide sobre a realização dos objectivos e, neste sentido, pode ser entendida como uma forma de exercício do poder.

Segundo Jesuíno (2005), a liderança tem uma relação mais próxima da autoridade do que com o poder. Todavia, não afasta o tipo de ligação existente entre liderança e poder, sendo este um conceito mais genérico e que demonstra a capacidade de um líder alcançar os objectivos.

O poder pressupõe a realização da vontade própria e a imposição desta vontade e dos objectivos organizacionais sobre o grupo. Este poder é legítimo porque decorre da posição que o líder ocupa na pirâmide hierárquica e, por regra, é aceite. Segundo Pinto et al. (2006), os subordinados aceitam-no, uma vez que reconhecem a legitimidade do líder em exercê-lo, desde que não ultrapasse o que é legalmente admissível. Destaca-se o poder legítimo, porque existem outras formas de poder. Além disso, segundo Rolo (2008), existem formas de exercício de poder que são praticadas de forma incorrecta. Neste sentido, fala-se em abuso de poder, ausência de uso do poder e o uso inútil do poder.

Segundo Nye Jr. (2009), há quem defina o poder tendo em conta a detenção dos recursos que podem de qualquer forma persuadir os resultados. Não obstante a importância dos recursos, não se pode confundir o poder das relações com a posse dos mesmos, pois nem sempre quem possui os meios adequados obtém os resultados espectáveis. Também Jesuíno (2005) refere que os recursos, independentemente da sua natureza, associam-se ao poder e é com base na capacidade de utilização e acesso aos mesmos, que se verifica a concretização dos objectivos.

Face ao exposto, entende-se que o exercício da liderança consubstancia um exercício de influência e, para tal, é necessário ter poder para o fazer. Assim, para que a relação de poder tenha efeito e seja reconhecida pelos seguidores, é necessário que aquele que o exerce seja dotado da autoridade legítima para o efeito.

A autoridade pode ser entendida como a forma legítima para exercer o poder, isto é, o poder legítimo que é conferido legalmente ao líder e que é aceite por aqueles sobre os quais se exerce tal poder. A autoridade “é o direito de decidir, de dirigir os outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização” (Teixeira, 2011, p.127). Todavia, este direito que é formalmente ou legalmente reconhecido a determinada pessoa, nem sempre culmina naquilo que é delineado.

Segundo Rolo (2008), estamos perante o conceito de influência quando uma pessoa consegue fazer com que outras pessoas modifiquem certos comportamentos ou acções, seguindo as suas como exemplo, sempre numa óptica daquilo que são os objectivos organizacionais e as formas de os alcançar. Neste caso, quando se fala em actos capazes de influenciar as acções de determinados indivíduos, fala-se nos actos a praticar por um líder. Estes devem ter uma importância superior aos de qualquer outro membro da organização.

Assim, de acordo com Rouco e Sarmiento (2010, p.78), pode afirmar-se que “... a técnica de imitação é a forma de ensino mais eficaz ...” sendo os líderes o modelo dos seus subordinados.

Se um líder, perante um grupo de subordinados, pretende exercer determinado tipo de poder, sem que para tal detenha a autoridade legítima necessária, não surtirá qualquer tipo de influência sobre os mesmos, podendo estes agir em oposição à sua tentativa de influência.

Segundo Reto e Lopes (1991), existem posições divergentes em relação aos conceitos de poder e autoridade. Estas opiniões divergem no sentido em que, uns autores defendem que a autoridade é mais vasta do que o poder, e outros defendem que o poder é mais vasto que a autoridade. Também há aqueles que equiparam ambos os conceitos ou que os identificam como realidades distintas. Contudo, entende-se que, a autoridade constitui um alicerce essencial para as relações de poder. É com base na autoridade, que a posição em que um líder se encontra lhe proporciona, que o mesmo exerce os vários tipos de poderes inerentes a essa posição.

### **3.6 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER**

Tendo em conta a índole deste trabalho, importa referir que o sector onde se presta um serviço de liderança tem influência para o líder. Neste sentido, é importante começar por dizer que liderar no sector público tem algumas particularidades em relação à liderança no sector privado.

O líder que presta serviço numa entidade pública desenvolve o seu trabalho entre os corpos políticos e os cidadãos. Assim, as suas acções vão interferir com o quotidiano de cada cidadão e, como tal, podem ter repercussões mais amplas em relação ao líder que presta serviço numa entidade privada. Por norma, o serviço público não tem concorrência. Por vezes, é necessário recorrer ao auxílio de algumas organizações homólogas, que desempenham funções específicas, mas que concorrem para a prossecução dos mesmos fins.

Segundo Drucker (2008), a base de uma liderança eficaz passa por reflectir sobre a missão da organização, cabendo ao líder definir alguns objectivos, a forma de os alcançar e estabelecer as prioridades. O líder deve ser detentor de uma capacidade de decisão e tem de

encarar a liderança como um sinónimo de responsabilidade e não de estatuto ou privilégio. Além disto, o líder deve transparecer convicção naquilo que diz e naquilo que faz, demonstrando assim perante os seus seguidores confiança.

Conforme apresentado em Cunha et al. (2004), as competências que têm maior relevância para a eficácia dos líderes dividem-se em três grupos: competências técnicas, competências interpessoais e competências cognitivas. Tendo em conta que a mudança é um fenómeno constante e, por conseguinte, são lançados novos desafios aos líderes, estes devem ser detentores de elevadas competências. Deste modo, apresenta-se o Quadro 3.2 onde é possível compreender os três tipos de competências já referidas:

**Quadro 3.2: Tipo de competências relevantes para o líder**

<b>Tipo de Competências</b>	<b>Caraterização</b>	<b>Pertinência das competências</b>
<b>Técnicas</b>	Caracterizam-se pelo conhecimento de como executar as tarefas inerentes ao serviço e pela capacidade de utilizar e manusear equipamentos para a realização das tarefas.	Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados utilizam para a realização das tarefas; Auxiliam na organização e planeamento do trabalho e dirigem aqueles que têm funções específicas; Permitem orientar os subordinados, bem como avaliar o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e fracos para futuramente melhorar.
<b>Interpessoais</b>	Caracterizam-se pela capacidade de compreender o comportamento individual e do grupo, bem como identificar atitudes e condutas estranhas ao serviço, e ainda pela capacidade de escutar e comunicar.	Permitem estabelecer relações de empatia, quer com os superiores, quer com os seus subordinados e pessoas alheias à organização (cidadão), de modo a identificar as necessidades dos “clientes” para agir, dentro do possível, em consonância com as mesmas; São essenciais para escutar os subordinados, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais; Relevam importância para a resolução de conflitos e para intervir com pessoas de diferentes culturas.
<b>Cognitivas</b>	Caracterizam-se pelas capacidades intelectuais que um líder deve possuir.	Permitem identificar e analisar os diferentes problemas e as diferentes situações que vão surgindo, que, por conseguinte, permitem antecipar respostas aos mesmos ou apresentar soluções; Permitem compreender o funcionamento da organização e auxiliar na tomada de decisão em ambientes onde permanece alguma incerteza e escassez de informação.

**Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 280).**

Através da análise da literatura e concordando com Rego e Cunha (2007), é possível identificar um conjunto de competências que concorrem para a eficácia do líder. Todavia, não é possível elencar um conjunto de competências universais e aplicáveis a todas as situações. Verifica-se, com isto, que um líder que é eficaz numa situação pode não sê-lo noutra, cabendo aqui a sua capacidade adaptativa nas diversas situações.

Segundo Bilhim (2004, p.81) “a competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas”. Neste sentido, apresenta-se (Quadro 3.3) um conjunto de competências que caracterizam um líder, enquadrando-as com o contexto profissional em estudo, uma vez que estas traduzem um conjunto de qualidades e conhecimentos que permitem caminhar no sentido do sucesso do serviço e que possibilitam alcançar os objectivos organizacionais. Importa referir que, embora as competências de liderança se possam extrapolar à generalidade dos líderes, a sua relevância poderá associar-se ao nível de chefia assumida no seio da organização. Por outro lado, a mudança faz com que os líderes adquiram novas competências.

**Quadro 3.3: Competências essenciais para o exercício da liderança**

Competências de Liderança
Desenvolve estratégias
Interessa-se pelo futuro (longo-prazo)
Cultiva a partilha de valores
Pauta-se pelo desenvolvimento dos subordinados
Institui os limites mínimos
Baseia-se no poder pessoal (exemplo)
Aproxima-se da postura de um <i>coaching</i>
Utiliza a empatia na relação com os outros, sabe escutar
Focaliza-se nas relações humanas
Sente a necessidade de inovar, adoptar novas abordagens e são originais
Sabe o que é necessário fazer
Opera na mudança
Aumenta a discricionariedade e a liberdade de acção dos subordinados
Motiva e inspira os subordinados

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176) e Rouco (2012, p. 41)

O líder deve pautar, durante as suas acções, pelo respeito, ética e integridade. Este deve possuir as competências necessárias e adequadas às suas funções e ao cargo que desempenha na pirâmide hierárquica. As competências traduzem um conjunto de

qualidades pessoais e conhecimentos que permitem obter sucesso no seu serviço e alcançar os objectivos traçados pela organização. Os líderes devem ser o exemplo para os seus subordinados, transmitindo-lhes a missão e os valores pelos quais a organização se rege. Estes têm de ter a capacidade de acompanhar a mudança, conseguindo em simultâneo gerir as suas vontades e olhar para os erros dos outros como oportunidades de aprendizagem. Devem também, por meio das organizações, apostar no desenvolvimento de competências, isto é, na qualificação, pois só assim existiram líderes de sucesso, que por conseguinte edificam organizações de sucesso

### **3.7 SÍNTESE**

O conceito de liderança tem um desenvolvimento desmesurado, apresentando, deste modo, inúmeras definições. Cada autor faz o seu juízo sobre este conceito e tenta defini-lo de acordo com este. A liderança pode ser considerada como uma arte, pois o seu ensino processa-se através do exemplo.

Existem líderes de vários tipos. Os líderes carismáticos caracterizam-se, sobretudo, pelas qualidades excepcionais que, no entender dos liderados, aqueles possuem. A liderança transaccional é um modelo que pressupõe um processo de influência caracterizado pelo princípio das trocas. A liderança transformacional tem por base o modelo anterior e tenta equilibrar a recompensa dos subordinados com o processo de influência erguido pelo líder, fazendo com que estes reconheçam a importância dos resultados.

Cada líder possui o seu estilo de liderança (autoritário, democrático e liberal), definindo-o de acordo com o contexto em que está inserido, com as características dos seus subordinados e com a sua própria personalidade. A ponderação destes três requisitos para a escolha do estilo de liderança fará a diferença entre a eficácia ou ineficácia da liderança.

A liderança, enquanto processo de influência, envolve a utilização do poder proveniente da autoridade relativa à função desempenhada pelo líder. Assim, o poder passa a ser entendido como uma forma de exercício da liderança e a autoridade a fonte desse poder.

A direcção dos elementos da organização depende das competências que o líder possui. Estas agrupam-se em três espécies: técnicas, interpessoais e cognitivas. Este conjunto de competências concorre para a eficácia do líder. Contudo, não se pode desenhar um padrão de competências passível de ser aplicado em todas as situações.

## **CAPÍTULO 4**

# **A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJECTO DE ESTUDO PRÁTICO**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

O Estado de Direito Democrático é composto por um conjunto de Órgãos Ministeriais. Entre eles, o Ministério da Administração Interna é que tem a tutela da Polícia de Segurança Pública (PSP).

A PSP, enquanto força de segurança, actua sempre que a legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos estejam a ser lesados por condutas humanas ilícitas, sendo a sua actividade regulada pela Constituição da República e pela Lei. Age de acordo com aquilo que são os pilares da actividade policial, sendo defensora da dignidade da pessoa humana e actua como rosto da vontade do povo. Compete à PSP, de forma ampla, garantir a segurança interna e assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas e o pleno exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

A PSP, enquanto serviço público, possui uma estrutura orgânica específica, sendo que em termos internos assenta numa estrutura hierarquizada. Possui uma estrutura nuclear composta pela Direcção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Os elementos policiais estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes, e estão sujeitos à hierarquia de comando.

Assim, o âmbito desta investigação incide na organização PSP para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores, em concreto a figura do Comandante de Esquadra, nomeadamente ao conjunto de competências que este deve ter. Seguidamente vai ser abordada a organização objecto de estudo.

### **4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

A Polícia é um Órgão da Administração Pública, enquadrado pela Constituição da República Portuguesa, tendo como funções a defesa da legalidade democrática e a garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos.

Sendo a garantia da segurança interna uma função constitucionalmente prevista e com um grande alcance, importa fazer referência que nos termos do artigo 1.º, n.º 1, da Lei de Segurança Interna<sup>2</sup>, entende-se por segurança interna:

*“a actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”.*

Marcello Caetano (1990, p.1150) refere, que a Polícia compreende o “modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”.

Para Antunes Dias (2001, p.33) a Polícia deve ser entendida enquanto “instituto de controlo social, como regulador de conflitualidade ou como instrumento na administração da polis (...) conferindo-lhe maior ou menor qualidade civilizacional”. Com isto, o autor pretende transmitir que a actividade desenvolvida pela Polícia deve enverdar as vertentes da segurança *societal* e da segurança individual.

Valente (2009, p.39) apresenta uma definição mais recente sobre o conceito de Polícia, afirmando que “a Polícia é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado”.

A PSP reveste o carácter de força de segurança de acordo com a Lei de Segurança Interna<sup>3</sup>. Raposo (2006, p.49), designa como forças de segurança as “corporações que têm por missão assegurar a manutenção da ordem e segurança públicas e o exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, dispostos para o efeito de uma estrutura fortemente hierarquizada, especialmente habilitada para o uso colectivo de meios coercivos”.

Actualmente a PSP é conceptualizada, através da sua Lei Orgânica<sup>4</sup>, como uma força de segurança civil, uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa e dependente da tutela da Administração Interna. É considerada um órgão de polícia criminal de competência genérica, pela Lei de Organização da Investigação Criminal<sup>5</sup>, desenvolvendo deste modo, actividades de polícia administrativa geral e especial, e ainda, de polícia judiciária. Segundo Raposo (2006, p.29):

---

<sup>2</sup> Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto.

<sup>3</sup> Artigo 25.º n.º 1 e n.º 2 al. b) da Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto.

<sup>4</sup> Artigo 1.º, n.º 1 e artigo 2.º, da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

<sup>5</sup> Artigo 3.º, n.º 1, al. c) da Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto.

*“a polícia judiciária é a modalidade de polícia que tem por objecto a prevenção dos crimes e a investigação daqueles que, não obstante, foram cometidos, com vista à repressão da criminalidade [sendo estas funções reguladas pelo Direito Processual Penal]; e a polícia administrativa, em sentido restrito, a modalidade de polícia que tem por objecto garantir a segurança das pessoas e bens, a ordem pública e os direitos dos cidadãos (polícia administrativa geral ou de segurança pública), ou assegurar a protecção de outros interesses públicos específicos, definidos por lei (polícias administrativas especiais) [sendo estas funções reguladas por normas de Direito Administrativo] ”.*

A sua actuação deve pautar-se pelos princípios que regem a actuação policial, previstos pelo Código Deontológico do Serviço Policial<sup>6</sup>, que visa promover a qualidade do serviço policial e reforçar o prestígio e a dignidade das forças de segurança, pela Constituição da República Portuguesa, pelo Código de Procedimento Administrativo e pela Carta Ética da Administração Pública. Neste sentido, seleccionando os principais princípios, importa fazer uma breve referência aos princípios da legalidade, da proporcionalidade, da igualdade, da imparcialidade, da boa-fé e da justiça.

No que concerne ao princípio da legalidade<sup>7</sup>, a actuação policial pauta-se pelo estrito cumprimento da lei, garantindo a ordem, segurança e tranquilidade públicas através da efectivação dos diplomas que regulam a vida em sociedade.

O princípio da proporcionalidade<sup>8</sup> medeia o resultado entre os sacrifícios que advém dos actos de execução das medidas de polícia e o benefício. Os meios legais restritivos e os fins obtidos devem situar-se numa “justa medida”, impedindo a desproporção e o excesso. De acordo com Valente (2009), existem três corolários deste princípio: o princípio da adequação, segundo o qual as acções tomadas devem ser os meios adequados para atingir os fins; o princípio da necessidade, que evidencia que as medidas tomadas devem ser as adequadas e exigíveis, tendo em conta a situação; e o princípio da proporcionalidade em sentido estrito, que exige que haja um equilíbrio entre os benefícios e os sacrifícios, no sentido de que, aqueles têm de ser superiores a estes, logo, os meios a utilizar devem ser proporcionais aos fins.

Quanto ao princípio da igualdade<sup>9</sup>, o mesmo evidencia que ninguém pode ser tratado de modo diferente em virtude das suas características sócio-demográficas. Este princípio comporta duas interpretações distintas: a discriminação negativa e a discriminação

---

<sup>6</sup> Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro.

<sup>7</sup> Artigos 266.º n.º 2 e 272.º n.º 1 da Constituição da República Portuguesa e Artigo 3.º do Código de Procedimento Administrativo.

<sup>8</sup> Artigo 262º n.º 2 da Constituição da República Portuguesa e artigo 5º n.º 2 do Código de Procedimento Administrativo.

<sup>9</sup> Artigos 13.º e 266.º n.º 2 da Constituição da República Portuguesa e artigo 5º n.º 1 do Código de Procedimento Administrativo.

positiva. A primeira prende-se ao facto de não se poder tratar de forma desigual para prejudicar, enquanto a segunda visa salvaguardar as situações em que há um tratamento desigual para beneficiar.

O princípio da imparcialidade<sup>10</sup> compreende dois aspectos distintos. Por um lado, o dever de actuar de forma isenta e equidistante relativamente a interesses presentes nas situações que devam decidir, aplicando-se a ideia de igualdade. Por outro lado, a proibição de intervir em procedimentos onde existam interesses pessoais, interesses familiares, e pessoas próximas.

No que respeita ao princípio da boa-fé<sup>11</sup>, pretende-se evidenciar que a actividade policial deve ser coerente, garantindo a constância das suas acções, de modo a não assolar a confiança gerada na sociedade por condutas anteriores.

O princípio da justiça<sup>12</sup> é, de acordo com Valente (2009, p.176), “... um princípio geral de intervenção da actividade policial ...”, podendo considerar-se como o princípio dos princípios, isto é, o princípio aglutinador de todos os outros. Assim, a intervenção deve ser comedida, ajustada à natureza e às circunstâncias de cada situação.

Em termos organizacionais, a PSP tem uma organização única para todo o território nacional. No que respeita à sua estrutura organizacional, compreende a Direcção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial<sup>13</sup>.

A Direcção Nacional compreende o Director Nacional e os Directores Nacionais-Adjuntos, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina, a Junta Superior de Saúde, a Inspeção Nacional e as Unidades Orgânicas de Operações e Segurança, de Recursos Humanos e de Logística e Finanças<sup>14</sup>.

Em termos de Unidades de Polícia, existe a Unidade Especial de Polícia, que compreende cinco subunidades especiais de Polícia<sup>15</sup> e os Comandos Territoriais de Polícia que, por sua vez, se dividem em Comandos Regionais de Polícia (Açores e Madeira), Comandos

---

<sup>10</sup> Artigo 266.º n.º 2 da Constituição da República Portuguesa e Artigo 6.º do Código de Procedimento Administrativo.

<sup>11</sup> Artigo 266.º n.º 2 da Constituição da República Portuguesa e Artigo 6.º A do Código de Procedimento Administrativo.

<sup>12</sup> Artigo 266.º n.º 2 da Constituição da República Portuguesa e Artigo 6.º do Código de Procedimento Administrativo.

<sup>13</sup> Artigo 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

<sup>14</sup> Artigo 18.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

<sup>15</sup> Corpo de Intervenção, Grupo de Operações Especiais, Corpo de Segurança Pessoal, Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo e o Grupo Operacional Cinotécnico.

Metropolitanos de Polícia (Lisboa e Porto) e Comandos Distritais de Polícia<sup>16</sup> (restantes Distritos). Os Comandos de Polícia integram as Divisões Policiais que, por sua vez, agregam as Esquadras. As Divisões Policiais encontram-se divididas entre a área operacional e a área administrativa, ao invés da Esquadra que é o lugar por excelência onde se desenvolve, essencialmente, serviço operacional.

A PSP compreende dois estabelecimentos de ensino, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), estabelecimento de ensino superior policial, onde são formados os Oficiais de Polícia e a Escola Prática de Polícia<sup>17</sup>, onde são formados os Agentes e Chefes de Polícia.

Importa fazer referência que a organização PSP não é uma estrutura convencional. Neste sentido, apresentam-se determinados pressupostos que, no seu todo, configuram uma organização e, de uma forma sumária, serão apontados alguns dos aspectos que qualificam a PSP enquanto organização não convencional.

Assim, de acordo com Bilhim (2004, p.22), as organizações

*“são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; exigem a coordenação formal das suas acções; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras”.*

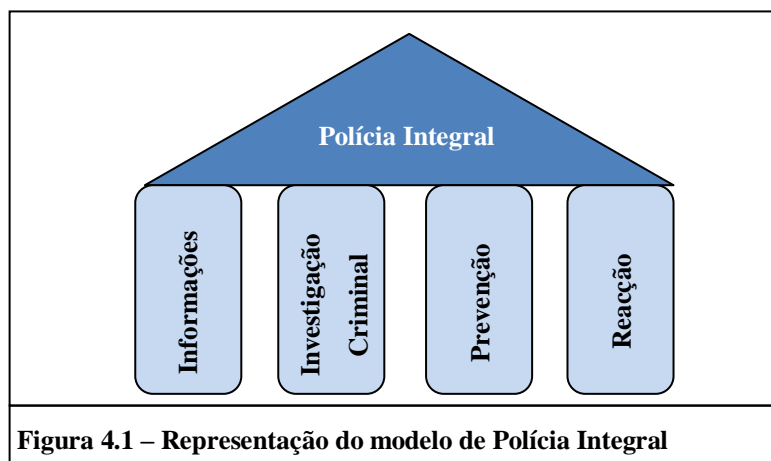
Gouveia (2009), aponta alguns aspectos que determinam a PSP enquanto organização não convencional. Assim, começa por se destacar a hierarquização da estrutura e a hierarquia vertical que se verifica entre os diferentes níveis. Outro factor prende-se com a rigidez e disciplina que é exigida aos seus elementos, as quais vão além das regras gerais, isto é, existem regulamentos de conduta e disciplina específicos para a PSP. A sua missão e os seus objectivos também contribuem para esta distinção, uma vez que estes não concorrem para a sobrevivência da instituição, mas sim para prestar um serviço público para toda a sociedade. O sistema de recompensas que é utilizado, que por conseguinte também contribui para a motivação dos subordinados, cinge-se a um conjunto de recompensas intrínsecas. Apesar de tudo isto, os elementos que têm maior relevo para esta diferenciação passam pela “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este, o facto de ser uma organização armada e uniformizada que a identifica de modo claro como a representante da autoridade do Estado” (Gouveia, 2009, p.896).

---

<sup>16</sup> Artigo 19.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

<sup>17</sup> Artigo 20.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

Tendo em conta as diversas atribuições da PSP, pode designar-se esta força de segurança como uma Polícia Nacional e Integral, direccionada para a pro-actividade, garantindo assim a eficácia na segurança dos cidadãos. Para tal, este modelo de Polícia é sustentado por quatro vertentes distintas que constituem os quatro pilares essenciais. Assim, ter-se-á uma Polícia com capacidade para desempenhar com sucesso todas as atribuições legalmente atribuídas. Este modelo pode ser representado através da Figura 4.1.



Este modelo permite que a PSP desenvolva estratégias no âmbito da proximidade e visibilidade, bem como reforçar a sua componente repressiva e reactiva. Acrescenta-se ainda que a articulação e a coordenação entre as diferentes valências/componentes integram os objectivos estratégicos e operacionais elencados na Directiva Estratégica n.º 16/2006

#### **4.2.1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA E FUNÇÕES**

A PSP, enquanto força de segurança fortemente hierarquizada, encontra-se organizada em termos hierárquicos em todos os níveis da sua estrutura. Contudo, importa ressaltar que os elementos com funções policiais estão sujeitos à hierarquia de comando, enquanto os elementos sem funções policiais obedecem às regras gerais de hierarquia da função pública<sup>18</sup>. Nos termos do artigo 36.º n.º 2, do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, a hierarquia de comando estabelece “..., relações de autoridade e subordinação entre o pessoal policial e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas na lei, sem prejuízo das relações que decorrem do exercício de cargos e funções policiais”.

---

<sup>18</sup> Artigo 1.º n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

Os elementos policiais dividem-se por três carreiras diferentes, também designado de classes: a carreira de Oficial, a carreira de Chefe e a carreira de Agente. A primeira carreira engloba os postos de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário. A carreira de Chefes compreende os postos de Chefe Principal e de Chefe e a carreira de Agentes abarca os postos de Agente Principal e de Agente<sup>19</sup>. Quanto à natureza as suas funções dividem-se em operacionais e de apoio geral<sup>20</sup>. As primeiras implicam essencialmente a utilização de conhecimentos e a aplicação de técnicas policiais. As segundas envolvem a conjugação do conhecimento e das técnicas com outras áreas de conhecimento.

### **4.3 O COMANDANTE DE ESQUADRA**

As organizações tendem a evoluir, tornando-se cada vez mais estruturas complexas. Deste modo, houve a necessidade de criar novos postos no nível hierárquico, aparecendo assim, os postos intermédios. Estes foram criados com o intuito de controlar de forma eficaz os elementos que se encontram na linha de acção.

As posições intermédias situam-se entre as chefias de topo, Comandantes de Comando e Comandantes de Divisão e entre as chefias directas do pessoal executante, mais concretamente o Graduado de Serviço, função exercida pela classe de Chefes. Neste sentido, entende-se que o Comandante de Esquadra, detentor do posto de Subcomissário, ocupa um cargo de chefia intermédia, já que se encontra entre as chefias superiores (Comando da Divisão) e as chefias directas (Graduado de Serviço). Neste sentido, é importante referir a posição da Esquadra dentro da orgânica da PSP, isto é, as Unidades Orgânicas são compostas por Comandos, onde existe uma por cada Distrito, e cada Comando é composto por várias Esquadras.

O Comandante de Esquadra é uma figura com bastante importância e responsabilidade, no que concerne à segurança da área de jurisdição da respectiva Esquadra. O seu papel é fundamental para atingir os objectivos organizacionais. A reforçar esta ideia, Nunes (1999), considera que a função de Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da

---

<sup>19</sup> Artigo 47.º a 58.º do DL 299/2009 de 14 de Outubro.

<sup>20</sup> Artigo 40.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

liderança do efectivo policial. Neste sentido, o processo de liderança e gestão de uma organização relevam para o seu desempenho, sendo necessário corrigir algumas falhas que têm como consequências menores desempenhos, não só a nível técnico, mas também ao nível da capacidade de lidar com os recursos humanos.

Comandar exige por parte do Comandante uma capacidade de relacionar diferentes competências. Das suas acções, que têm como base as diferentes competências que tal função exige, irá resultar o processo de tomada de decisão, que poderá interferir com a influência que, enquanto líder, trespassa aos seus subordinados.

O líder policial diferencia-se do líder convencional devido à exigência que lhes é requerida. O líder policial pode ter a vantagem de ter subordinados/seguidores treinados e disciplinados, mas tem como desvantagem o risco e as decisões imediatas que tem de tomar quando é confrontado com determinadas situações, em que têm pouca margem de ponderação.

Tendo em conta a revisão da literatura, verifica-se que gestão e liderança são processos distintos, mas passíveis de serem integrados numa só pessoa. Neste sentido, pelo que se pôde verificar *in loco* aquilo que são as funções de um Comandante de Esquadra, entende-se que ele tem de estabelecer um equilíbrio entre as competências do gestor e as competências do líder que, no fundo, é o objectivo deste trabalho de investigação.

O Comandante de Esquadra, por um lado, desenvolve a sua actividade em torno do planeamento e da organização do trabalho. Por outro lado, tem de ser detentor da capacidade de implementar, a médio e longo prazo (futuro), condições para o acompanhamento e adaptação à mudança. É também função do Comandante de Esquadra, gerir os meios humanos e materiais. Neste sentido, sendo ele um gestor de Homens, também deve ser conhecedor dos seus subordinados, alcançando alguma proximidade com eles e procurar motivá-los e apoiá-los, uma vez que são elementos que desenvolvem a sua actividade no terreno e, tendo em conta todo o tipo de serviço a que estão sujeitos, necessitam de sentir o apoio do seu chefe. Para tal, o Comandante de Esquadra tem de ser uma pessoa credível, humana, receptiva, prudente, compreensiva e tecnicamente profissional, possuindo um amplo sentido de justiça, transmitindo uma imagem de diálogo e confiança. Deve ainda ser uma pessoa com capacidade para lidar e resolver situações delicadas.

A gestão dos meios e o relacionamento que o Comandante de Esquadra detenha para com os seus subordinados constituem um garante para o cumprimento da missão da PSP. A promoção da eficácia e da eficiência concorrem de igual modo para garantir o sucesso da missão desta organização.

Para reforçar a ideia de que um Comandante de Esquadra desenvolve funções de gestor e funções de líder, entende-se que o líder tem de exercer influência sobre os seus subordinados e o gestor aplica os seus conhecimentos e as suas competências sobre os diferentes recursos. Neste sentido, compreende-se que o Comandante de Esquadra tem de desempenhar funções que correspondem a perfis distintos.

A gestão de uma Esquadra é essencial para o seu funcionamento; no entanto se se observar o serviço policial no que respeita, por exemplo, à falta de compensações salariais, à falta de apoio relativo, ao desenraizamento geográfico, às insuficientes condições de trabalho ao nível das instalações e à prestação de serviço em áreas de elevada degradação social e económica, verifica-se que existem grandes dificuldades motivacionais ao nível do pessoal policial. Deste modo, esta problemática só pode ser atenuada por meio de uma actuação capaz de compensar algumas destas condicionantes, por parte das chefias intermédias, isto é, por parte dos Comandantes de Esquadra.

#### **4.4 SÍNTESE**

A Polícia é um órgão que representa a autoridade do Estado perante a sociedade. A PSP, enquanto organização não convencional, é uma força de segurança uniformizada e armada e tem como missão fazer cumprir a lei e regular a vida em sociedade. A sua actividade é regulada por uma panóplia de princípios, bem como por outros preceitos legais previstos em legislação própria para o efeito. Sendo ela uma força fortemente hierarquizada, possui uma estrutura orgânica vertical que integra três categorias diferentes (Oficiais, Chefes e Agentes), as quais, por sua vez, agregam postos distintos.

Destaca-se da estrutura hierárquica a função de Comandante de Esquadra, sobre o qual incide este estudo. Esta função reveste grande importância, não subestimando todas as outras, uma vez que o elemento que ocupa este cargo assume a responsabilidade, em termos de segurança, de determinada área geográfica.

## **CAPÍTULO 5**

### **TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

A gestão das organizações e o processo de liderança são factores distintos, mas que concorrem para o sucesso da missão das organizações. Neste sentido, pretende-se com este trabalho prático apurar que tipos de competências possuem ou praticam os Comandantes de Esquadra para perceber se os mesmos conseguem integrar duas funções distintas, gestor e líder.

Os Comandantes de Esquadra necessitam diariamente de recorrer a técnicas de gestão e a técnicas de liderança para desempenhar as suas funções. Neste contexto, o estudo incidirá sobre os Comandantes de Esquadra de uma Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), com o intuito de perceber se os mesmos conseguem estabelecer o equilíbrio entre o perfil de gestor e o perfil de líder.

#### **5.2 OBJECTIVOS DO ESTUDO**

Com este estudo pretende-se identificar, na óptica do Comandante de Esquadra, qual a tendência do seu perfil de competências, perceber como é que os comandados identificam o perfil do seu Comandante e verificar se existem diferenças nas competências exercidas pelos Comandantes de Esquadra oriundos do CFOP e por aqueles que são provenientes do extinto Curso de Promoção a Subcomissário (CPS).

#### **5.3 METODOLOGIA**

A metodologia seguida para a parte prática passa por um estudo de caso da PSP, em concreto da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS. Utilizou-se o método qualitativo, através da aplicação de entrevistas às chefias de topo do COMETLIS e da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS e o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário para aplicação aos Comandantes de Esquadra e a uma amostra estratificada dos Chefes e Agentes das Esquadras da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS. Optou-se pela escolha desta Divisão Integrada, uma vez que é a Divisão deste Comando que contempla o maior

número de Esquadras (13 Esquadras) e, por conseguinte o maior número de Comandantes de Esquadra. Por outro lado, parte destas Esquadras são comandadas por Oficiais oriundos do CPS, ponto este que releva para as hipóteses do nosso estudo.

### **5.3.1 ENTREVISTA**

Ketele (cit. in Sousa & Baptista, 2011, p.79), define a entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”.

Para que as questões sejam consentâneas com os objectivos a medir, antes da elaboração do inquérito utilizaram-se entrevistas pessoais e estruturadas, com base num guião de dez perguntas (Apêndice B), para compreender, na sua óptica e enquanto chefias superiores, quais as competências que um Comandante de Esquadra deve possuir e, de acordo com as seleccionadas, qual a sua posição relativamente ao perfil. Estas entrevistas irão auxiliar na construção do questionário, na análise dos dados e no esclarecimento de determinados pontos do trabalho.

Foi opção entrevistar as chefias superiormente hierárquicas do Comandante de Esquadra, seja pelo posto, seja pela função desempenhada, pelo que se entrevistou o Comandante do COMETLIS, o Adjunto do Comando do COMETLIS e o Chefe da Área de Operações e Segurança do COMETLIS, como responsáveis máximos da área Metropolitana de Lisboa. Foram também feitas entrevistas às chefias imediatamente a seguir, em particular o Comandante da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial, o Adjunto do Comando da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial e o Chefe da Área Operacional da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial, as quais constam nos Apêndices C, D, E, F, G e H, respectivamente.

Analisadas as respostas obtidas nas entrevistas, verifica-se uma certa convergência. Relativamente à primeira questão, consideram que o Comandante de Esquadra deve ter em conta as actividades e o trabalho diário (presente), mas dirigi-lo para aquilo que futuramente pretende alcançar (longo-prazo), uma vez que cabe às chefias superiores a criação de estratégias de longo-prazo.

Quanto à segunda questão, a maior parte defende que o Comandante de Esquadra deve ouvir todos os elementos, basear-se numa cultura e partilha de valores quando se tratar de

uma situação mais genérica e, além disso, em determinadas situações, as soluções surgem de onde menos se espera. Contudo, em situações mais sensíveis e mais específicas poderá recorrer a um grupo restrito. Há quem defenda que numa fase inicial tem de se apoiar num conjunto de elementos que lhe transmitam mais confiança e, posteriormente, alargar a partilha de ideias.

Perante a terceira questão, considerando os objectivos superiormente definidos, a maioria entende que o Comandante de Esquadra tem de estabelecer limites mínimos, apontando os objectivos, estabelecendo assim, uma linha de orientação e não uma obrigatoriedade. Deve motivá-los para que atinjam resultados para além do mínimo, dando para isso alguma discricionariedade e liberdade de acção. Há quem considere, explicitamente, que não devem ser impostos limites máximos e também há quem defenda que os limites devem ser modelados, sejam mínimos, sejam máximos.

Na quarta questão, defendem que o Comandante de Esquadra, para além de supervisionar o trabalho dos seus subordinados, tem de acompanhar o seu efectivo, percebendo as suas dificuldades, envolvendo-se com eles para os ajudar a ultrapassá-las e a crescerem profissionalmente. Esta aproximação transmitirá uma certa confiança ao seu efectivo que, por conseguinte, se sentirá mais seguro e confiante. Apesar de tudo, ele é um Comandante, mas terá de o ser junto do seu efectivo.

Quanto à quinta questão, todos consideram que o Comandante de Esquadra tem que saber escutar os intervenientes e, mediante isso e o seu juízo, decidir e actuar. Todavia, existem situações que revestem alguma sensibilidade e complexidade que requerem uma decisão imediata e aí deve decidir de acordo com a sua ideia, respeitando os princípios da racionalidade e da justiça. Acima de tudo, tem de haver ponderação e prudência, de modo a que a decisão não seja meramente impulsiva.

No que respeita à sexta questão, a globalidade considera que o Comandante de Esquadra é um gestor, mas o factor humano é que faz movimentar toda a Esquadra. Não pode descurar este factor e as relações interpessoais, para evitar desvios e que este seja visto como um obstáculo.

As questões sete e oito são vistas como um complemento. Assim, no entender dos entrevistados, a estabilidade é importante, pelo que deve respeitar e manter aquilo que está bem feito, focando-se nos problemas de curto-prazo. Por outro lado, deve vincar a sua posição, arriscando e inovando para quebrar algumas rotinas e propor novas formas de

actuação. Este dinamismo permite o seu progresso e evita que fique ultrapassado. Um dos entrevistados refere que ele tem de combater, enquanto líder formal, eventuais lideranças emergentes que surjam. Sendo a PSP uma organização em constante evolução, o Comandante de Esquadra não deve, sempre que possível, adoptar um perfil conservadorista.

Relativamente à nona questão, referem que os Comandantes de Esquadra da 3.<sup>a</sup> Divisão, de um modo geral, dominam os processos, desempenham e executam bem, embora haja Comandantes com mais experiência que outros, mas tanto uns como os outros têm as competências essenciais. Por outro lado, há quem defenda que existe um desequilíbrio entre a componente académica e o exercício da função.

Confrontados com o papel do Comandante de Esquadra e a actualidade, décima questão, consideram-no como um actor social e um elo de ligação entre a PSP e as diferentes entidades da sua área de jurisdição. Identificam-no, ainda, como responsável pela segurança dessa área e destacam a importância do seu papel interventivo nos diferentes problemas que surgem. É uma função que exige flexibilidade e disponibilidade e requer um envolvimento interno e externo, isto é, com os subordinados e com os cidadãos.

Conclui-se, com isto que os Comandantes de Esquadra têm de articular competências de gestão com competências de liderança, adaptando-se consoante a situação assim o exija.

### **5.3.2 INQUÉRITO**

Aplicaram-se os questionários aos Comandantes de Esquadra (Questionário A) e aos respectivos subordinados (Questionário B) com o intuito de identificar qual é a tendência de perfil que um Comandante de Esquadra tem e como é que os subordinados o caracterizam. Estes questionários encontram-se no Apêndice J e no Apêndice L.

O inquérito pode ser entendido como “uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar” (Ghiglione & Matalon, 1997, p.7).

Para Bell (1997, p.26),

*“o objetivo de um questionário é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações (...), obter respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas, de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características.”*

Os principais motivos que levaram a optar pelo uso de questões fechadas relacionam-se com o facto de estas permitirem

*“... que os inquiridos respondam à mesma pergunta de modo a que as respostas sejam validamente comparáveis entre si; produzem respostas com menor variabilidade; propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à memória e, por isso, são de mais fácil resposta; produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis” (Foddy, 1996, p.143).*

### **5.3.2.1 Validação do inquérito**

A primeira versão dos inquéritos foi submetida à validação, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, por um painel constituído por três especialistas: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, ambos docentes do ISCPSI e pelo Professor Doutor João Pedro Lucena, docente da Universidade Lusíada.

Na Parte I do Questionário A, para a questão 7, onde se questiona sobre as funções adjacentes ao serviço diário de uma Esquadra, foram corrigidas as duas opções de resposta, sendo substituídas pelos termos gestão e liderança. Na Parte II, em ambos os questionários (A e B), na questão 3 substituiu-se a palavra futurista, passando a designar-se postura de futuro e na questão 9 a palavra exprime foi substituída pelo termo exprimindo.

### **5.3.2.2 Pré-teste ao inquérito**

Seguindo as sugestões da comissão de validação, efectuaram-se algumas alterações à primeira versão do inquérito. Ainda nesta fase submeteram-se os inquéritos a um pré-teste, onde se optou por aplicá-los a um Comandante de Esquadra e a cinco subordinados.

Pretendeu-se com o pré-teste, garantir a clareza das questões e apurar o tempo de preenchimento do questionário. Verificou-se que todas as questões foram perceptíveis e interpretadas de modo adequado pelos inquiridos. O tempo de preenchimento variou entre cinco e sete minutos.

### **5.3.2.3 Inquérito final**

Os inquéritos finais são compostos por duas partes. A primeira parte do Questionário A é constituída por 8 questões e têm o intuito de caracterizar os inquiridos, em termos de sócio-demográficos, mais concretamente a sua idade, género, posto, origem do posto, habilitações literárias e a sua experiência enquanto Comandantes de Esquadra. As duas últimas questões desta parte visam apurar, na óptica do inquirido, que tipo de funções exige o serviço diário de uma esquadra (funções de gestão ou de liderança) e se este se

identifica como um gestor, como um líder ou se se reconhece como ambos. A primeira parte do Questionário B é constituída por 5 questões que visam apurar a idade, género, posto, habilitações literárias e tempo de serviço.

A segunda parte de ambos os questionários é composta por 19 questões fechadas de escolha múltipla, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert, que permite escolher uma das cinco alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou discordância com as afirmações que lhes são apresentadas. O que difere é o tempo verbal, sendo que no Questionário A está na primeira pessoa do singular e no Questionário B está na terceira pessoa do singular.

As questões 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13 e 14 relacionam-se com as competências de gestão. As questões 3, 4, 7, 8, 9, 12, 15 e 16 estão associadas às competências de liderança. As questões 17, 18 e 19 são relativas aos estilos de liderança autoritário, democrático e liberal, respectivamente.

## **5.4 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO**

O Universo é a designação que se dá “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill et al., 2002, p.41).

Neste estudo, o Universo compreende todos os Oficiais (Comandantes de Esquadra), Chefes e Agentes que prestam serviço nas diferentes Esquadras que constituem 3.<sup>a</sup> Divisão Policial. Neste sentido, fazem parte do Universo em estudo, 11 Oficiais (Comandantes de Esquadra), que serão inquiridos na totalidade, e 525 subordinados, repartidos pela classe de Chefes e pela classe de Agentes, de onde será calculada uma amostra para a realização do estudo. No Anexo P, podem verificar-se estes dados, bem como a sua distribuição por Esquadra.

## **5.5 DIMENSÃO DA AMOSTRA**

A Amostra corresponde a “... uma parte dos casos que constituem o Universo” (Hill et al., 2002, p.42). Segundo estes autores, para que se possa extrapolar os dados e obter conclusões de razoável confiança, a amostra tem de ser representativa do Universo. Ghiglione e Matalon (2001, p.30), adiantam que “uma amostra é representativa se as

unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra”.

Dada a dimensão do Universo, optou-se por trabalhar com uma parte dos elementos que compõem o Universo (Amostra). Segundo Sarmiento (2008, p. 25), para calcular “ o tamanho da amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um grau de precisão (D)” utiliza-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (1)$$

A amostra foi calculada com base no efectivo da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do COMETLIS, entre Chefes e Agentes, sendo N=525. Segundo Sarmiento (2008, p.26), “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5”. Pretende-se que o nível de confiança seja  $\lambda=0,95\%$  e o nível de precisão D=5%. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor  $Z_{\alpha/2}=1,96$ .

Assim obteve-se uma amostra de 222 pessoas a inquirir. Tendo em conta o resultado desta amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelas Esquadras da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial, obtendo o peso percentual (42%) e, seguidamente, com base na percentagem obtida aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais por Esquadra, conforme se pode verificar no Apêndice M.

## **5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.6.1 CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DOS COMANDANTES DE ESQUADRA E DA AMOSTRA**

Através da análise dos resultados obtidos na primeira parte do questionário A (Apêndice N), no que respeita à idade verifica-se que 36,4% dos Comandantes de Esquadra têm idades entre os 21 e os 30 anos, 18,2% têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 27,3% têm idades entre os 41 e os 50 anos, 18,2% têm idades entre os 51 e os 60 anos. Não existe nenhum com idade superior a 60 anos. Relativamente ao género e ao posto, todos os Comandantes de Esquadra inquiridos são do sexo masculino e ostentam o posto de

Subcomissário. Tendo em conta a origem do posto, 54,5% frequentaram o CFOP, sendo esta a origem do posto e 45,5% são oriundos do CPS. Isto significa que estes últimos passaram pelas duas classes anteriores à classe de Oficial, isto é, para poderem ingressar neste curso tiveram de passar pela classe de Agentes e posteriormente pela classe de Chefes. Quanto às habilitações literárias, 9,1% possuem o Bacharelato, 9,1% são Licenciados, 54,5% possuem o Mestrado e 27,3% enquadram-se na variável “outro”, na qual responderam 12.º Ano. Não existem nenhum Comandante de Esquadra com Doutoramento. Em termos de experiência enquanto Comandantes de Esquadra 9,1% ainda não completaram um ano de serviço, 45,5% têm entre 1 e 5 anos de serviço, 18,2% têm entre 6 e 10 anos de experiência e 27,3% são Comandantes de Esquadra há mais de 10 anos. Quanto à questão relativa às funções de um Comandante de Esquadra, 54,5% identifica-as como funções de gestão e 36,4% reconhece-as como de liderança. Um dos inquiridos respondeu às duas opções inviabilizando esta questão pelo que não foi considerada. A maioria dos Comandantes de Esquadra não se identifica apenas com o perfil de gestor ou com o perfil de líder, sendo que, 90,9% reconhece que integra ambos os perfis e 9,1% apresentam-se apenas como líderes.

Da análise dos resultados obtidos à primeira parte do questionário B, aplicado aos subordinados, (Apêndice O), no que concerne à idade verifica-se que 40,5% da amostra é constituída por elementos com idades entre os 19 e os 30 anos, 39,2% com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 15,3% com idades entre os 41 e os 50 anos, 5,0% com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos. A amostra não contempla nenhum elemento com mais de 60 anos. Relativamente ao género, verifica-se que 91,0% dos elementos são do sexo masculino e 9,0% são do sexo feminino. No que respeita ao posto, constata-se que 15,8% dos elementos pertencem à classe de Chefes e 84,2% pertence à classe de Agentes. Em termos de habilitações literárias, apenas 1,8% dos elementos são detentores do ensino básico, 92,3% estão habilitados com o ensino Secundário e 5,9% têm formação Superior. Fazendo uma caracterização ao tempo de serviço na PSP, constata-se que 33,3% dos elementos têm entre 1 e 5 anos de experiência, 23,9% têm entre 6 e 10 anos de experiência, 28,4% têm entre 11 e 20 anos de experiência e 14,4% prestam serviço há mais de 20 anos.

### **5.6.2 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO**

Através da análise das respostas dos Comandantes de Esquadra sobre as competências de gestão (Tabela 5.1), verifica-se na pergunta 1 que os inquiridos não concordam nem discordam com tendência a concordar que têm uma postura direcionada para o presente e para execução (média = 3,5 e s= 0,69). Na pergunta 2 não concordam nem discordam quando questionados se se organizam e recorrem a pessoal que se destaca tecnicamente (média =3,1 e s= 0,94). Na pergunta 5 concordam com o facto de definirem os limites de actuação, sejam mínimos, sejam máximos (média = 4,1 e s= 0,70). Na pergunta 6 discordam totalmente com tendência a discordar que não limitam a sua acção enquanto supervisores dos seus subordinados (média = 1,9 e s= 1,04). Na pergunta 10 não concordam nem discordam com o facto de se focarem essencialmente nas funções de gestão (média = 3,0 e s= 0,89). Na pergunta 11 discordam com tendência a não concordar nem discordar quando questionados se tendem a ser impulsivos e faladores perante as diversas situações com que são confrontados (média = 2,5 e s= 0,82). Na pergunta 13 discordam totalmente com tendência a discordar quando se questiona se se limitam a focar nas coisas diminutas, evitar o risco, manter e imitar padrões de actuação (média = 1,8 e s= 0,75) e na pergunta 14 discordam com a manutenção da estabilidade, de modo a que sejam vistos como indivíduos conservadores (média = 2,3 e s= 0,65).

No que diz respeito à análise das respostas sobre as competências de gestão, agora respondidas pelos subordinados (Tabela 5.1) pode-se constatar que na pergunta 1 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os Comandantes de Esquadra têm uma postura direccionada para o presente e para a execução (média = 3,7 e s= 0,78). Na pergunta 2 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os mesmos organizam-se e apoiam-se em pessoal que domina sobretudo a técnica (média = 3,5 e s= 0,90). Na pergunta 5 não concordam nem discordam com tendência a concordar que eles definem os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos (média = 3,5 e s= 1,05). Na pergunta 6 discordam com tendência a não concordar nem a discordar quando questionados se eles limitam a sua acção enquanto supervisores dos seus subordinados (média = 2,8 e s= 1,00). Na pergunta 10 não concordam nem discordam em relação a sua focalização nas funções da gestão (média = 3,1 e s= 0,98). Na pergunta 11 discordam quando questionados se os mesmos tendem a ser impulsivos e faladores quando confrontados com as diversas situações (média = 2,3 e s= 0,91). Na pergunta 13 discordam com o facto de os mesmos se limitarem a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e

imitar padrões de actuação (média = 2,4 e  $s= 0,95$ ) e na pergunta 14 discordam com tendência a não concordar nem discordar quando questionados se eles se pautam pela manutenção da estabilidade, sendo vistos como indivíduos conservadores (média = 2,9 e  $s= 0,97$ ).

**Tabela 5.1 Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de gestão.**

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
1	3,5	3,7
2	3,1	3,5
5	4,1	3,5
6	1,9	2,8
10	3,0	3,1
11	2,5	2,3
13	1,8	2,4
14	2,3	2,9
Valor médio	2,8	3,0

### 5.6.3 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Uma vez analisados os valores referentes às competências de gestão, segue-se a análise aos resultados relativos às competências de liderança (Tabela 5.2). Neste sentido, em relação à pergunta 3, os Comandantes de Esquadra, não concordam nem discordam com tendência a concordar que possuem uma postura de futuro e direccionada para a criação de estratégias (média = 3,8 e  $s= 0,75$ ). Na pergunta 4 concordam com tendência a concordarem completamente com o facto de pautarem por uma cultura e partilha de valores mais ampla (média = 4,5 e  $s= 0,52$ ). Na pergunta 7 discordam em estabelecer apenas os limites mínimos, zelando pela discricionariedade e liberdade de acção dos seus subordinados (média = 2,3 e  $s= 1,19$ ). Na pergunta 8 concordam com tendência a concordarem completamente que têm uma postura equivalente à de *coaching*, ajudando os seus subordinados a desenvolverem-se (média = 4,5 e  $s= 0,69$ ). Na pergunta 9 concordam com tendência a concordarem completamente com o facto de, perante as diferentes situações com que são confrontados, escutarem e perceberem o que se passa, enquadrando a situação, e só depois exprimem a sua opinião/actuação (média = 4,5 e  $s= 0,69$ ). Na pergunta 12 concordam com tendência a concordarem completamente quando questionados se as relações interpessoais com os seus subordinados também relevam para o seu desempenho (média = 4,7 e  $s= 0,47$ ). Na pergunta 15 não concordam nem discordam

com tendência a concordarem com o facto de serem pessoas que arriscam e inovam, com uma visão a longo prazo (média = 3,9 e s= 0,54) e na pergunta 16 concordam que proporcionam um clima de mudança, adoptando novas abordagens e novas formas de operar (média = 4,1 e s= 0,54).

Uma vez analisados os valores referentes às respostas sobre as competências de liderança, por parte dos Comandantes de Esquadra, segue-se a análise às respostas dos subordinados relativamente a estas competências (Tabela 5.2). Neste sentido, na pergunta 3 concordam que os Comandantes de Esquadra têm uma postura de futuro e perspectivada para a criação de estratégias (média = 4,0 e s= 0,77). Na pergunta 4 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os mesmos pautam-se por uma cultura e partilha de valores mais ampla (média = 3,9 e s= 0,82). Na pergunta 7 não concordam nem discordam quando se questiona se eles estabelecem apenas os limites mínimos, zelando pela sua discricionarieidade e liberdade de acção (média = 3,0 e s= 1,03). Na pergunta 8 concordam que a postura dos mesmos coaduna-se com o *coaching* (média = 4,1 e s= 0,85). Na pergunta 9 concordam que eles, perante as diferentes situações com que são confrontados, escutam e percebem o que se passa, enquadrando a situação e só depois exprimem a sua opinião/actuação (média = 4,1 e s= 0,77). Na pergunta 12 não concordam nem discordam com tendência a concordar que as relações interpessoais também relevam para o desempenho do seu Comandante (média = 3,8 e s= 0,92). Na pergunta 15 não concordam nem discordam com tendência a concordar que eles são pessoas que arriscam e inovam, com uma visão a longo prazo (média = 3,7 e s= 0,80) e na pergunta 16 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os mesmos proporcionam um clima de mudança, adoptando novas abordagens e novas formas de operar (média = 3,8 e s= 0,77).

**Tabela 5.2 – Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de liderança.**

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
3	3,8	4,0
4	4,5	3,9
7	2,3	3,0
8	4,5	4,1
9	4,5	4,1
12	4,7	3,8
15	3,9	3,7
16	4,1	3,8
<b>Valor médio</b>	4,0	3,8

#### **5.6.4 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA**

No que concerne ao estilo de liderança praticado pelos Comandantes de Esquadra (Tabela 5.3), verifica-se que relativamente à pergunta 17 que estes discordam com o estilo de liderança autoritário (média = 2,1 e s= 0,70). Na pergunta 18 concordam com o estilo de liderança democrático (média = 4,3 e s= 0,65) e na pergunta 19 discordam com o estilo de liderança liberal (média = 2,1 e s= 0,94).

No que diz respeito às respostas obtidas por parte dos subordinados em relação aos estilos de liderança, apurou-se na pergunta 17 que discordam que os seus Comandantes praticam o estilo autoritário (média = 2,3 e s= 0,98). Na pergunta 18 concordam que os mesmos praticam o estilo de democrático (média = 4,0 e s= 0,82) e na pergunta 19 discordam com tendência a não concordar nem discordar que os mesmos praticam o estilo liberal (média = 2,8 e s= 1,14). Em síntese, pode-se concluir que os Comandantes de Esquadra adoptam um estilo de liderança democrático.

**Tabela 5.3 – Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre os Estilos de liderança.**

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
<b>17</b>	2,1	2,3
<b>18</b>	4,3	4,0
<b>19</b>	2,1	2,8

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **6.1 INTRODUÇÃO**

Neste último capítulo vai-se por um lado, responder à pergunta de partida, e por outro, à verificação ou não verificação das hipóteses previamente formuladas bem como verificar o cumprimento dos objectivos propostos. Seguem-se as recomendações e apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação. Por fim fazem-se sugestões para investigações futuras neste domínio de análise.

#### **6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Como mencionado no Capítulo 1, foram consideradas cinco hipóteses, sendo uma teórica e quatro práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

##### **6.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA**

**A função de Comandante de Esquadra exige funções de liderança e funções de gestão.**

É totalmente verificada pela revisão bibliográfica. As organizações necessitam da utilização interligada de distintos processos de acção, quer sejam de gestão, quer sejam de liderança. Apesar de existirem visões que apontam para a distinção e visões direccionadas para a unidade e a possibilidade de coadunar dois papéis distintos numa só pessoa, verificou-se, através da literatura, que, embora sejam considerados processos distintos, são passíveis de ser integrados numa só pessoa. Neste sentido, com base na revisão da literatura, as organizações necessitam dos dois processos, sendo a liderança necessária para estimular à inovação, criatividade e para as relações interpessoais e a gestão indispensável para administração e planeamentos diários.

Como já foi referenciado a liderança é um processo de influência e de inspiração, sendo vista como um factor de mudança. Por seu lado, a gestão, sendo encarada como um factor de estabilidade, compadece-se com a coordenação, com a supervisão e com o controlo das actividades. Mediante alguns autores pode-se presumir que a gestão tenha maior alcance nos níveis hierárquicos inferiores e que a liderança supere a gestão em termos de

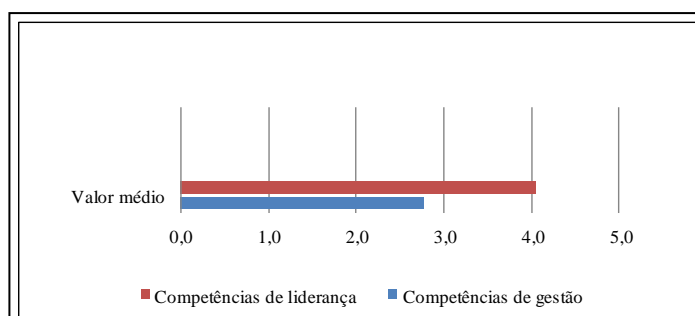
hierarquias de topo. Todavia, isto não afasta o facto de os gestores executarem determinadas funções de liderança e de os líderes desenvolverem funções de gestão. Neste sentido, poder-se-á afirmar que quem ocupa posições de chefia intermédia terá de se dividir entre estes dois tipos de competências.

De acordo com a posição de determinados autores referenciados na literatura, definem a gestão e a liderança como processos distintos, mas podem ser integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa, pois têm pontos de intersecção consideráveis. Ambos os processos estão relacionados com a concretização de objectivos e a obtenção de resultados por meio de outras pessoas.

## 6.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

**Hipótese Prática 1: Os Comandantes de Esquadra põem em prática as competências correspondentes ao seu perfil.**

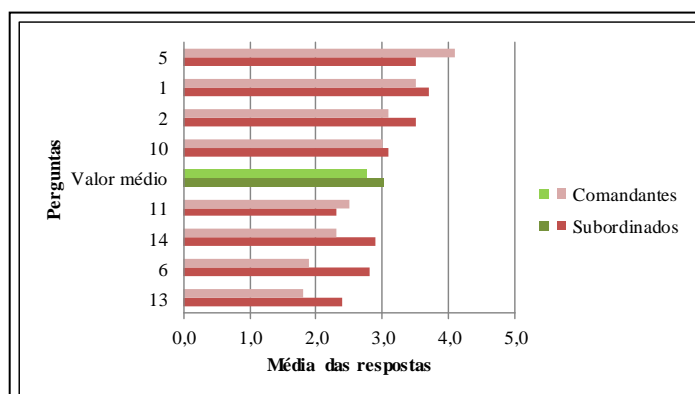
Não se verifica, porque da totalidade dos Comandantes de Esquadra inquiridos a grande maioria (91%) identifica-se como gestor e como líder. Apenas uma pequena parte (9%) se identifica como sendo líder. Todavia, o valor médio das respostas obtidas sobre as competências de gestão e sobre as competências de liderança (Gráfico 6.1) ronda os 2,8 ( $s=0,44$ ) e os 4,0 ( $s=0,21$ ), respectivamente. Mediante estes resultados consta-se que, apesar de discordarem com tendência a não concordar nem discordar com as competências de gestão, concordam com as competências de liderança elencadas. Assim, como já afirmado, esta hipótese não se verifica, pois apenas um dos inquiridos se identifica como líder o que corresponde ao valor médio das respostas às questões de liderança. Os restantes, embora concordem com as competências de liderança, encaram o seu perfil como líder e gestor ao mesmo tempo.



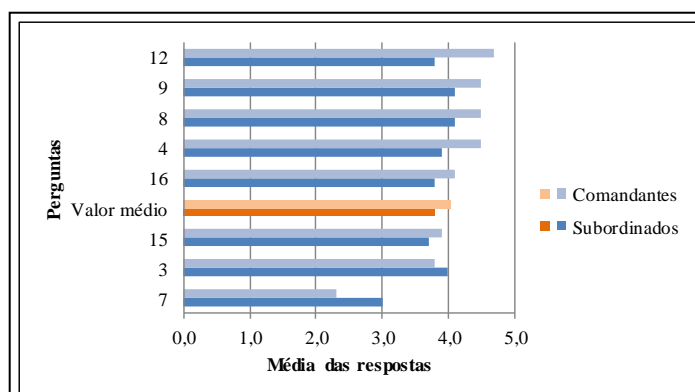
**Gráfico 6.1: Valor médio das respostas dos Comandantes de Esquadra sobre as competências de liderança e de gestão.**

**Hipótese Prática 2: As competências identificadas quer pelos Comandantes quer pelos comandados são as mesmas.**

É parcialmente verificada, porque os Comandantes de Esquadra, de acordo com o valor médio das respostas às competências de gestão, representado no Gráfico 6.2 ( $X_m = 2,8$  e  $s = 0,44$ ), discordam com tendência a não concordar nem discordar e os subordinados não concordam nem discordam ( $X_m = 3,0$  e  $s = 0,53$ ). No que respeita às competências de liderança (Gráfico 6.3) os Comandantes de Esquadra concordam ( $X_m = 4,0$  e  $s = 0,21$ ) e os seus subordinados não concordam nem discordam com tendência a concordar ( $X_m = 3,8$  e  $s = 0,51$ ). Embora a discrepância entre o valor médio das respostas obtidas seja pequena, leva a concluir que esta hipótese não pode ser verificada na sua totalidade, isto é, pode ser considerada de modo parcial, pois a diferença entre as médias é reduzida e os graus de concordância, tanto ao nível das competências de gestão como das competências de liderança, tendem a igualarem-se.



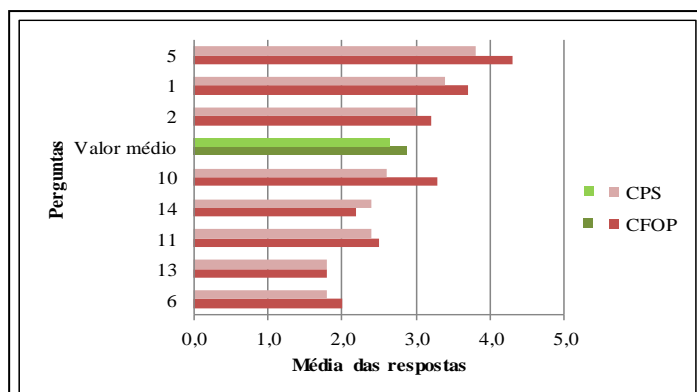
**Gráfico 6.2: Médias das respostas sobre as competências de gestão.**



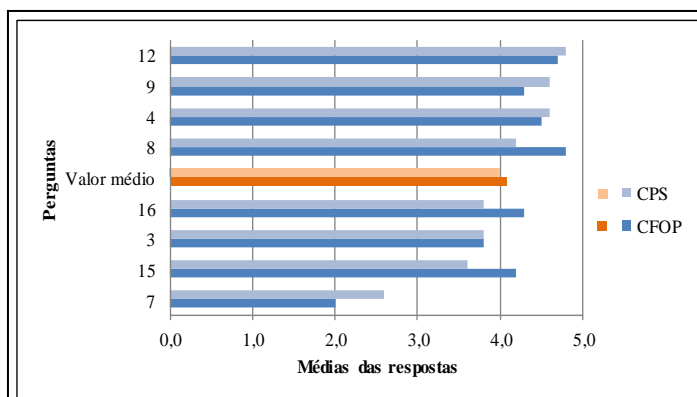
**Gráfico 6.3: Médias das respostas sobre as competências de liderança.**

**Hipótese Prática 3: As competências praticadas pelos Comandantes de Esquadra oriundos do Curso de Promoção a Subcomissário são as mesmas praticadas pelos Comandantes de Esquadra oriundos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia.**

É completamente verificada, porque as competências praticadas pelos Comandantes de Esquadra que frequentaram o CFOP e os Comandantes de Esquadra que alcançaram tal posto através do CPS, os quais têm experiência em todas as classes (Agentes, Chefes e Oficiais), aproximam-se. Apurou-se, através do Gráfico 6.4, que os Comandantes de Esquadra oriundos do CFOP discordam com tendência a não concordar nem discordar ( $X_m = 2,9$  e  $s = 0,38$ ) acerca das competências de gestão e concordam ( $X_m = 4,1$  e  $s = 0,17$ ) com as competências de liderança (Gráfico 6.5). À semelhança, os Comandantes de Esquadra provenientes do Curso de Promoção a Subcomissário, com base no Gráfico 6.4, discordam com tendência a não concordar nem discordar ( $X_m = 2,7$  e  $s = 0,51$ ) no que respeita às competências de gestão e concordam ( $X_m = 4,0$  e  $s = 0,27$ ) com as competências de liderança (Gráfico 6.5). Perante isto, esta hipótese considera-se como verificada, pois os valores médios são próximos e o grau de concordância com cada tipo de competências é o mesmo.



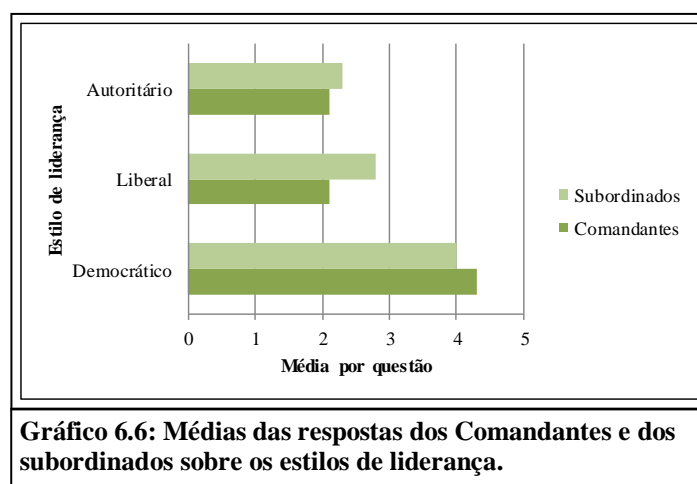
**Gráfico 6.4: Médias das respostas de ambos os Comandantes sobre as competências de gestão.**



**Gráfico 6.5: Médias das respostas de ambos os Comandantes sobre as competências de liderança.**

**Hipótese Prática 4: Os Comandantes de Esquadra pautam pelo envolvimento dos subordinados nas diversas tarefas, praticando deste modo o estilo de liderança democrático.**

É inteiramente verificada porque de acordo com a média das respostas obtidas sobre os estilos de liderança (Gráfico 6.6), verifica-se, que os Comandantes de Esquadra concordam (média = 4,3 e s= 0,65) com o estilo de liderança democrático, e discordam com os estilos de liderança autoritário (média = 2,1 e s= 0,70) e liberal (média = 2,1 e s= 0,94). Para reforçar esta hipótese pode-se, de igual modo, afirmar que os subordinados também concordam (média = 4,0 e s= 0,82) que os seus Comandantes exercem este mesmo estilo de liderança. Por outro lado também discordam do estilo de liderança autoritário (média = 2,3 e s= 0,98) e discordam com tendência a não concordar nem discordar com o estilo de liderança liberal (média = 2,8 e s= 1,14).



### **6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS**

Relativamente aos objectivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso. Através da revisão teórica, foi possível cumprir a descrição dos conceitos seleccionados para abordar e através da parte prática foi possível demonstrar as competências de gestão e de liderança que um Comandante de Esquadra deve possuir.

### **6.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

**Os Comandantes de Esquadra, no desempenho das suas funções, estabelecem um equilíbrio entre as competências de gestão e as competências de liderança?**

Através da informação recolhida verifica-se que, os Comandantes de Esquadra, para além de toda a capacidade de organização e de planeamento que necessitam de deter, têm de acompanhar os seus elementos no terreno. Deve interiorizar a ideia do dever cumprido, isto é, tem de se envolver na actividade operacional de modo a que quando se dê por terminada a sua tarefa se certifique que tudo correu como planeado e de acordo com aquilo que foi emanado em termos de Comando da PSP.

Por outro lado, agora mediante dados quantitativos, constata-se que os Comandantes de Esquadra, de acordo com todos os procedimentos inerentes à realização das suas funções, estabelecem um equilíbrio entre as competências de gestão e as competências de liderança. Se se olhar para o valor médio das respostas, verifica-se que o equilíbrio não é equitativo. Todavia, quando se faz referência ao equilíbrio não significa que os valores médios sejam iguais, mas o que se pretende dizer com isto é que os Comandantes de Esquadra para desempenharem as suas funções necessitam de recorrer a ambos os tipos de competências. Todavia, verifica-se que existe tendência para recorrerem a um maior número de competências de liderança.

O facto de eles equilibrarem ambas as competências, logo terem uma postura, por um lado virada para a inovação e motivação dos seus subordinados, e, por outro lado, também desenvolverem uma posição mais administrativa, a fim de dar cumprimento aos objectivos e estratégias emanadas superiormente pela instituição, corrobora o facto de equilibrarem tais competências.

## **6.5 CONCLUSÕES FINAIS**

Os Comandantes de Esquadra reconhecem que o trabalho de uma Esquadra requer o desenvolvimento de funções de gestão e de liderança, daí se identificarem como gestores e como líderes (ambos). Contudo, as suas respostas conduzem-nos para um perfil mais vocacionado para líder. Pode-se concluir que o Comandante de Esquadra é um líder que desempenha funções de gestão.

O que distingue um Comandante de Esquadra de um simples funcionário de uma repartição de serviço públicos, onde também existem pessoas com funções de chefia, é a proximidade que se tem com as pessoas com quem se trabalha e a capacidade necessária para conhecê-las e tirar delas o melhor que cada uma pode dar para o trabalho de uma

Esquadra. Em simultâneo, tem que gerir uma subunidade com a dimensão de uma Esquadra.

É importante que o Comandante de Esquadra possua a capacidade de integrar estes dois perfis distintos, a fim de satisfazer as necessidades e de responder às situações com que diariamente é confrontado. Em determinadas ocasiões terá de possuir boas capacidades de gestão e noutras boas capacidades de liderança. No que respeita à liderança, deve optar por uma liderança transformacional. Embora a liderança transaccional não deva ser completamente ignorada, pois também é importante recompensar, a eficácia passa por conseguir influenciar e transmitir aos subordinados os valores e os comportamentos adequados aos interesses da organização, levando-os a ultrapassar os meros interesses particulares.

O estilo de liderança a praticar depende da personalidade de cada um e depende da complexidade da situação em si. No entanto, para que o trabalho desenvolvido seja de qualidade e para que exista bom ambiente entre o grupo de subordinados e o Comandante de Esquadra, este deve optar por uma liderança democrática.

O Comandante de Esquadra, tendo em conta aquilo que são as funções do gestor e as funções do líder, deve possuir competências de índole técnica, conceptual e interpessoal.

Em termos técnicos, o Comandante de Esquadra deve dominar as técnicas policiais para responder às solicitações que são feitas pelos seus subordinados, auxiliando, deste modo, o seu trabalho e ao mesmo tempo inculcando-lhes confiança. Tendo em conta a actividade diária de uma Esquadra, este deve ter a capacidade de planear e organizar a mesma, clarificando e definindo os objectivos e distribuindo as tarefas pelos meios humanos mais adequados para o efeito.

No que respeita às competências conceptuais, deve ter a capacidade de identificar e avaliar eventuais problemas e riscos que vão surgindo e perante isto encontrar novas soluções bem como os meios para as implementar. É importante que o Comandante de Esquadra tenha a percepção dos seus limites e das suas capacidades, utilizando-as em prol da organização.

Relativamente às competências interpessoais é importante compreender e escutar os subordinados, não só em termos profissionais, mas também em termos pessoais, sabendo equilibrar as expectativas de cada um com as necessidades organizacionais. Deve proceder com os elementos olhando também para os princípios que regem a actividade policial, ou seja, deve actuar de modo justo, pautando pela equidade e transparência. A partilha de

resultados com os elementos é importante, uma vez que estes são parte integrante da equipa de trabalho, bem como deve assumir as devidas responsabilidades quando necessário, construindo uma imagem humilde. Deve ser detentor de um elevado sentido de disciplina, inculcando nos colaboradores tal postura, de preferência por meio de uma prática eficaz de liderança – exemplo.

## **6.6 RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho, se for devidamente articulado entre o ISCPSI e o dispositivo operacional, pode incutir nos Oficiais formados no ISCPSI uma predisposição diferente, relativamente ao seu empenhamento e ocupação em dispositivos operacionais. Isso terá grandes benefícios em termos futuros, não só para eles mas também para a Polícia.

Por outro lado, pode proporcionar aos Oficiais de Polícia, recém-formados e futuros Comandantes de Esquadra, que as competências por eles praticadas, em termos de gestão e de liderança, sejam objecto de desenvolvimento em sede de formação, indo ao encontro das necessidades reais que este conteúdo funcional carece. Neste seguimento, poder-se-á colmatar o desequilíbrio entre o conhecimento empírico e a experiência profissional.

## **6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

O Universo do presente estudo poderia ter sido alargado à PSP, em termos nacionais, mas o limite de páginas imposto pelo Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação e o limite temporal para realizar a Dissertação, condicionaram o estudo a uma ínfima parte da Organização PSP.

## **6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Esta Dissertação pode ser encarada como um ponto de partida para desenvolver um estudo, cujo seu objecto seja mais alargado, ou seja, que o universo seja expandido a toda a PSP.

Após isso, mediante a definição de um conjunto de competências essenciais e que se destaquem, poderá entrar-se no campo da avaliação de desempenho. Para tal, será necessário cruzar as competências com um processo de gestão de desempenho, passando estas a fazer parte integrante dos itens de avaliação.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, F. N. de. (1999). *O Gestor: A arte de liderar* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Estoril: Ed. Principia.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5.<sup>a</sup> ed. revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, M. (1990), *Manual de Direito Administrativo*, vol. II, 10.<sup>a</sup> Edição, 3.<sup>a</sup> reimpressão, revista e actualizada pelo professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, Coimbra, Livraria Almedina.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carta Ética da Administração Pública
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: MaKron Books.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial* (3.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Elsevier.
- Código de Procedimento Administrativo. (2009), Coimbra, Almedina.
- Constituição da República Portuguesa. (2008), Coimbra, Almedina.
- Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2005). *Liderar* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cardoso, C. Cabral-. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 199, 7708-7731.
- Dias, A. (2001). *Liberdade, Cidadania e Segurança*. Coimbra: Almedina.
- Directiva Estratégica 16/2006 (classificado) de 26 de Julho de 2006.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.

- Fachada, M. O. (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2.<sup>a</sup> ed. Vol. 2). Lisboa: Edições Rumo.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta
- Ghigliione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e prática* (3.<sup>a</sup> ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Gouveia, P. M. N. (2009). “O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública”. In *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic Leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 168, 6065-6074.
- Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 165, 6038-6042.
- Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 167, 6135-6141.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Moura, R. F. R. M. C. de (2011). *A Inteligência emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP*. Tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, Universidade de Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Aveiro.
- Nunes, S. A. A. (1999). *A Função do Comandante de Esquadra: Gerir/Liderar/Comandar*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Nye Jr., J. S. (2009). *Liderança e Poder* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta Editora.
- Reis, F. L. dos, & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2007). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.

- Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro. *Diário da República*, 1.ª Série B, n.º 50, 1669-1671.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa: Editorial Minerva.
- Rodrigues, I. A. de S. M. (2006). *Avaliação do Papel e Desempenho das Chefias Intermédias na PSP*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.
- Rouco, J. C. D., & Sarmento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VI Série, N.º 13, 71-90.
- Rouco, J. C. D., Coelho, M. M. S. S., & Rosinha, A. J. P. E. (2011). Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VII Série, n.º 1, 27-48.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais. Génesis, fundamentos e problemas* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão nas Organizações* (1.ª ed.): Oeiras: Letras e Conceitos.
- Sousa, A. de. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.ª ed.). Lisboa: Editora Dashofer Holding.
- Vaciago, C. (2005). *As regras da liderança* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Valente, M. M. G. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial* (2.ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar, Lisboa.

**APÊNDICES**

---

## **APÊNDICES**

**Apêndice A:** Pedido de autorização para a realização de entrevistas

**Apêndice B:** Guião de entrevista

**Apêndice C:** Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Superintendente Constantino Ramos

**Apêndice D:** Entrevista ao Adjunto de Comando do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente Luís Elias

**Apêndice E:** Entrevista ao Chefe da Área de Operações e Segurança do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente Paulo Onofre

**Apêndice F:** Entrevista ao Comandante da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subintendente Pedro Pinho

**Apêndice G:** Entrevista ao Adjunto de Comando da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Comissário Armando Pinto

**Apêndice H:** Entrevista ao Chefe da Área Operacional da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subcomissário José Morais

**Apêndice I:** Pedido de autorização para a aplicação dos questionários

**Apêndice J:** Questionário (A) aplicado aos Comandantes de Esquadra

**Apêndice L:** Questionário (B) aplicado aos subordinados

**Apêndice M:** Estratificação da amostra por Esquadras

**Apêndice N:** Caracterização sócio-demográfica dos Comandantes de Esquadra inquiridos

**Apêndice O:** Caracterização da amostra

Apêndice A

---

Pedido de autorização para a realização de entrevistas

EXMA. SENHORA DIRECTORA DE ESTÁGIO

**Flávio Miguel Sousa Borges**, Aspirante n.º 2513/153 599, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais de Polícia, devido à sua experiência na área e no objecto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “*O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?*”, do qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Os Oficiais de Polícia em questão são o Sr. Superintendente Constantino José Mendes de Azevedo Ramos; o Sr. Intendente Luís Manuel André Elias; o Sr. Intendente Paulo Jorge da Silva Onofre; o Sr. Comissário Pedro Miguel Marques Valente de Pinho; o Sr. Comissário Armando Augusto Pinto e o Sr. Subcomissário José Francisco Canhão Morais.

As entrevistas decorreram entre o mês de Dezembro e o mês de Janeiro conforme a disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 30 de Novembro de 2012

---

Flávio Miguel Sousa Borges

Aspirante OP n.º 2513/153 599



# **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



## **Guião de entrevista**

Flávio Miguel Sousa Borges  
Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, Novembro de 2012

## Guião de entrevista

**Tendo em conta toda a realidade que V. Ex<sup>a</sup>. conhece, os problemas vividos nas Esquadras quer a nível operacional quer a nível social, a par das limitações de recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros), gostaria de ouvir a sua opinião sobre alguns aspectos que, no seu entender, possam caracterizar o perfil desejável de um Comandante de Esquadra.**

1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?

2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?

3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?

4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?

5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?

6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?

7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?

8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?

9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?

10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?

Apêndice C

---

Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Superintendente  
Constantino Ramos, em 20 de Março de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*Sou partidário da primeira opção, porque o Comandante de Esquadra é um individuo que acumula, durante o tempo que está no Instituto, uma grande quantidade de conhecimento empírico. Este é importante para o desempenho das suas funções, mas, na minha perspectiva, falta-lhe uma componente direccionada para a vertente estratégica, que passa pela experiência profissional e pela experiência de vida. Muitas vezes não é abordado, mas também me parece ser relevante. Um individuo que não tem experiência, sequer do ponto de vista profissional, para estar a entrar em matérias do foro estratégico parece-me que é demasiado, para aquilo que se pretende que ele venha a desempenhar nesta altura da vida profissional. Portanto, posturas que tenham a ver com a conduta de curto/médio-prazo, com a condição operacional de uma esquadra, com a manutenção de tudo quanto é equipamentos que estão à carga desse Comandante de Esquadra e, obviamente, com o seu pessoal.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*Os conhecimentos empíricos que trás não lhe dão conhecimentos práticos e a falta de experiência de rua, relativamente à quantidade de conhecimentos técnicos que tem, faz com que ele, numa primeira instância, seja consumidor de experiências a nível prático. Ele terá que ter um conjunto de pessoas em quem confia e que lhe possam ajudar a criar o seu modelo de Comando de Esquadra. E depois, com base nisso, poder de uma forma mais aberta, alargar a sua expectativa. Numa primeira análise, julgo que terá de se basear no conhecimento de alguém e deve ter em linha de conta que, normalmente, é um dos elementos mais modernos, em termos de idade, do efectivo da Esquadra. Deve ter sempre uma reserva de confiança relativamente às pessoas que está a comandar e com quem está a trabalhar.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*Uma das funções do Comandante de Esquadra passa pela definição de parâmetros e pela regulação do trabalho que é desenvolvido dentro da sua área de responsabilidade, logo, dentro da sua subunidade. Deve, na minha perspectiva, ser modelador dos limites, seja para que lado for. No entanto, deve dar espaço suficiente para que, dentro desses limites, o pessoal que trabalha com ele possa ser criativo naquilo que tem de fazer. Por exemplo, quando estamos a trabalhar no âmbito do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, acredito que o Comandante de Esquadra não tenha a ubiquidade de tudo. Não pode conhecer nem saber tudo o que se possa fazer nesse âmbito. Há sempre ideias inovadoras que surgem de elementos com quem ele trabalha e que podem ser aproveitadas, ainda que, devidamente coordenados e enquadradas pelo Comandante de Esquadra. Deve saber se a própria estrutura de comando, quer ao nível da Divisão, quer ao nível do próprio Comando, está ou não em linha com aquilo que são as orientações de ambas as partes.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*O Comandante de Esquadra por definição é um líder. Sou apologista de um meio termo e que está acima disto tudo. Tem a ver com a gestão integral. Um Comandante deve ter a noção de que comanda Homens e só há uma maneira de o fazer: é estar no meio deles, mas com o distanciamento suficiente para ter uma visão estratégica dos problemas. No entanto, o Comandante tem que se lembrar que é, ou deve ser, um gestor integral, ou seja, não deve preocupar-se apenas com a gestão das matérias operacionais. Deve também preocupar-se com a gestão das matérias ligadas aos recursos humanos, logística e manutenção de todo o equipamento e armamento que tem a seu cargo, para que possa de uma forma sustentada e integrada, conseguir obter os resultados que pretende. Caso contrário está sujeito a deixar alguma das componentes para trás, a qual pode ser condicionante relativamente ao desempenho em todas as outras.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*Existem tempos de decisão. Costuma-se dizer que pior que uma má decisão é não tomar decisão nenhuma. Se a decisão não for tomada em tempo oportuno, ainda que sendo boa, provavelmente perde a oportunidade. No entanto, considero que a opção e a decisão do Comandante não pode ser meramente impulsiva. Ele tem uma base de análise para poder tomar uma decisão e, tendo em conta a sua experiência, já teve qualquer coisa de semelhante, logo sabe qual é a direcção a tomar naquela circunstância, ou então, se as circunstâncias o permitirem em termos de tempo, deve auscultar pelo menos aqueles que lhe são mais próximos e que considera que são os seus principais colaboradores. Após isso, deve tomar a decisão que considera ser a mais acertada em relação ao caminho a seguir. Deve ter sempre em consideração que as decisões têm tempo e uma decisão tomada fora de tempo, pode ser considerada uma não decisão.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*Tudo é importante, mas o factor humano é que faz funcionar tudo aquilo que nós fazemos. A gestão integral passa também por isso. Deve ter todas as preocupações em relação às funções da gestão, mas se fizer um planeamento maravilhoso, se preparar uma operação de forma espectacular, se acompanhar e controlar tudo isso, mas se não tiver em consideração que cada Homem reage de uma forma a cada estímulo e se não tiver capacidade de acompanhar a cada momento o factor humano e a forma psicológica que caracteriza cada elemento da equipa com que trabalha, pode fazer cair por aí a estratégia por ele definida.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*A mera gestão é pouco para aquilo que se pretende de um Comandante de Esquadra. Ele deve ter iniciativa e este é um dos factores que é avaliado a partir do momento que saem do Instituto. A iniciativa existe ou deve existir. Deve, com base na observação que faz e naquilo que considera estar bem e estar mal, ser crítico, propor formas de actuação e enquadrar-se com aquilo que é a estratégia definida pela Divisão e aquilo que é definido pelo Comando. Nós estamos inseridos numa Instituição que é fortemente hierarquizada e é esta a única forma de termos um Comando, por exemplo com a dimensão do Comando Metropolitano de Lisboa com cerca de 8000 Homens, onde todos remam no mesmo sentido. Para tal tem de haver uma forte liderança. Todavia, isso não deve colocar em causa a iniciativa de cada um dos Comandantes de Esquadra. Essa iniciativa deve ser tida e deve ser liberalizada aos Oficiais, deve ser devidamente auscultada pelos Comandantes das subunidades, neste caso das Divisões e depois deve ser tido em consideração e aprovado, ou não, em termos estratégicos pelos Comandantes, ao nível do Comando.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*A PSP tem sido observada pelos actores externos como uma organização em constante mutação e em rápida adaptação às novas realidades. Esta constante e rápida adaptação às novas realidades passa, essencialmente, pela capacidade do seu factor humano ter iniciativa e saber suficiente para acompanhar o ritmo dos tempos, de se adaptar a essas alterações e, de alguma forma, permanecer à frente ou prever em que direcção é que a Polícia deve caminhar, para que possa servir o cidadão, que é o fim último para que foi criada. Portanto, deve dar aso a que essa iniciativa seja tida, obviamente por sermos uma estrutura com essa forte hierarquização. Isso deve ser feito dentro de parâmetros, pois não funcionamos de forma autónoma, mas funcionamos como um corpo. Como tal a iniciativa é sempre bem vinda, deve ser sempre auscultada e depois enquadrada para que possa constituir uma boa prática e que possa ser transportada, não só a nível de Comando mas também a nível nacional.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Os Oficiais que saem do Instituto não correspondem à minha expectativa, porque de acordo com a minha experiência enquanto Comandante de Lisboa, tendo em conta todo o planeamento, organização e controlo e tendo em conta que a única forma que conheço de comandar Homens é estar no terreno, não tenho visto essa preocupação numa grande parte dos Oficiais que têm saído do Instituto. Estão muito preocupados com a sua componente de formação pessoal, nomeadamente, ao nível académico e muito pouco preocupados com aquilo que na realidade se pretende que venham a exercer quando chegam à rua, que é acompanhar os seus Homens, não só no lançamento das operações, mas também durante todo o percurso que a mesma tem até ao seu final, ou seja, até à elaboração do relatório. Deste modo, tem a certeza de que tudo aquilo que devia ser acompanhado por um Oficial, está devidamente enquadrado e que foi devidamente acompanhado pelo seu Comandante.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*O papel do Comandante de Esquadra é cada vez mais importante, no sentido de que o acompanhamento por graduados deve ser feito até ao mais baixo nível. Na minha perspectiva, um dos factores de sucesso da PSP é a sua taxa de enquadramento. Se compararmos esta taxa com outras polícias europeias é claramente inferior, isto é, o número de Oficiais para cada conjunto de Agentes é inferior àquele que é o rácio europeu em termos de Oficiais. Isto obriga a um trabalho acrescido, pelo menos enquanto não tivermos o número de Oficiais adequado. Parece-me que, tendo em conta o caminho que o Mundo leva, a forte e constante contestação social que estamos a viver e a necessidade de enquadrar os dispositivos policiais que são cada vez maiores, mais complexos e que envolvem mais do que uma unidade, inclusive, subunidades especiais, há claramente necessidade que o Comandante de Esquadra tenha um papel cada vez mais presencial e mais junto dos seus Homens, não só ao nível do planeamento mas também ao nível de execução. Não deve ser um Comandante de secretária. Deve ser um Comandante ao nível*

*operacional, ou seja, que vá para a rua, que acompanhe os seus Homens e só dê por terminada a sua tarefa quando perceber que cada uma das funções que pretendeu ver realizadas, foram feitas com sucesso e com a satisfação dos interesses da PSP e dos seus Homens.*

Apêndice D

---

Entrevista ao Adjunto de Comando do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente  
Luís Elias, em 20 de Março de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*O Comandante de Esquadra deve direccionar-se para o longo-prazo sem esquecer o curto-prazo. A nossa actividade de Comandantes passa por antecipar o futuro e tentar conseguir encontrar estratégias e formas de procedimento que possam tornar a Polícia mais eficaz e eficiente no futuro. Contudo, não nos podemos esquecer que temos uma actividade diária, quer do ponto de vista operacional, quer do ponto de vista de apoio, muito exigente e que nos leva muitas vezes a não poder esquecer o curto prazo.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*O Comandante de Esquadra deve basear-se numa cultura mais ampla de valores. Embora a parte técnica seja muito importante, a vertente mais alargada, a vertente humana e a vertente do conhecimento pluridisciplinar são muito importantes. Devemos querer bons técnicos, mas que possam integrar mais do que uma área do saber.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*O Comandante de Esquadra deve dar alguma discricionariedade aos seus elementos. É importante que os nossos elementos, nos escalões intermédios, nomeadamente os Oficiais e os chefes até certo ponto, tenham alguma autonomia, a qual deve ter regras.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*O Comandante de Esquadra deve ter uma postura semelhante à do conceito de coaching, deve ajudar os seus elementos e apoiá-los no seu desenvolvimento.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*O Comandante de Esquadra deve, de acordo com a situação com que é confrontado, ser ponderado, deve escutar e perceber as situações, enquadrar o que se passou e após isso tomar a decisão mais adequada para aquela situação.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*O Comandante de Esquadra deve ter em conta o factor humano, dando primazia às relações humanas e interpessoais com os seus elementos.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*O Comandante de Esquadra deve pautar pela inovação e arriscar, com uma visão a longo prazo.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*O Comandante de Esquadra deve optar por um clima de mudança e para tal tem de adoptar novas abordagens e novas formas de operar.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Neste momento, os Oficiais que saem do Instituto têm algumas lacunas no que diz respeito a factores fundamentais, como a liderança, a capacidade de organização e de planeamento e a capacidade, que de certo modo se relaciona com a liderança, que passa por constituir-se como um exemplo, que possa inculcar valores de disciplina, de rigor e de empenho diários. Parece-me que uma percentagem significativa dos Oficiais está a sair do Instituto com uma visão demasiadamente redutora e funcionalista do que é a função de um Oficial de Polícia. Limitam-se muito ao cumprimento de horários, pensam muito mais nos seus direitos do que nos seus deveres e normalmente demasiado académicos, ou seja, o Oficial de Polícia deve ser um profissional que pugne por uma constante aprendizagem, que tem de ter uma vertente académica, mas o excesso de academismo também é negativo. Esta nova geração é muito preocupada com o “eu” e muito menos preocupada com o empenho, esforço e sacrifício, em prol do serviço.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*O papel do Comandante de Esquadra, por um lado tem que ter uma vertente interna, sendo em simultâneo um gestor e um Comandante. Tem que ser uma pessoa que inculca princípios de rigor, de disciplina, de cumprimento do dever, de constituir-se como um exemplo, de estar nos momentos difíceis com os seus Homens, de saber dar para poder receber, saber constituir-se como um facilitador, mas com rigor e que promova um bom ambiente no trabalho. Em termos internos, um Comandante deve procurar a inovação e arriscar. Não deve ser um sigiloso e um funcionalista cumpridor do dever, cumprindo*

*rotinas, apenas e só, sem inovar. Em termos externos e naquilo que concerne à nossa principal missão, servir o cidadão, a Polícia deve dar uma imagem de operacionalidade, de eficácia, de eficiência e de resposta rápida às solicitações das comunidades e investir numa vertente preventiva no âmbito do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade e, quando for caso disso, numa vertente mais operacional e musculada. Deve-se promover cada vez mais uma articulação das diferentes valências que temos à nossa disposição, em articulação com uma boa utilização dos níveis de intervenção. A Polícia deve dar uma imagem de modernidade, de capacidade de resposta às solicitações mais complexas das comunidades, com inteligência e um equilíbrio muito grande entre o que é a acção reactiva e a acção preventiva. A actividade do Comandante de Esquadra tem de ter em permanentemente atenção, estas duas dimensões. A dimensão dos clientes internos, dos nossos profissionais, e a vertente dos clientes externos, dos cidadãos.*

Apêndice E

---

Entrevista ao Chefe da Área de Operações e Segurança do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Intendente Paulo Onofre, em 20 de Março de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*Um Comandante de Esquadra tem de actuar mais no curto-prazo, sobretudo porque deve lidar com os problemas reais que ele consegue identificar e que em muitas das vezes até já estão identificados. É sobre esses que ele deve actuar. As estratégias a longo-prazo devem ser definidas ao nível da Divisão e do Comando, pois é para isso que estão lá pessoas incumbidas dessas funções. O Comandante de Esquadra deve ter conhecimento das opções do Comando, em termos estratégicos e de longo-prazo, mas a sua principal preocupação deve ser direccionada para as situações presentes, para aquilo que está a acontecer na respectiva área.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*Mais importante do que criar grupos ou fontes muito direccionadas, é que o Comandante de Esquadra conheça a realidade da sua Esquadra, conheça o pessoal com quem trabalha e consiga aproveitar cada uma das capacitações desses elementos, em função do trabalho e daquilo que precisa de desenvolver na Esquadra. Terá de se apoiar em pessoal muito mais preparado tecnicamente, quando o problema for muito direccionado para um assunto qualquer e muito específico. Se ele próprio não souber tem de procurar o apoio do pessoal que tem e que possui essa capacidade, assim como para outras situações, como por exemplo o Policiamento de Proximidade, que tende a ser muito mais genérico, provavelmente terá de se apoiar em pessoal que consiga dar uma orientação muito mais genérica em vários assuntos e não direccionada apenas para um. Isto depende das situações concretas com que ele está a lidar.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionabilidade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*A fixação de limites deve ser tida em conta. Ele deve definir os objectivos mínimos que têm de ser cumpridos e após isso ele tem que conseguir, junto do pessoal com quem trabalha, motivá-los, de forma que, para além do mínimo que é cumprido consigam ir mais além, mas não dando grande liberdade de acção. Deve ser devidamente enquadrada e controlada por ele. O mínimo é apenas um referência para ele e para o pessoal da Esquadra, mas aquilo que o Comandante da Esquadra tem de fazer é tentar motivar o pessoal para ir mais além.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*Ele tem de ser um Comandante e enquanto isso ele tem que conseguir marcar a sua posição. Todavia, tem de ser um Comandante próximo do seu pessoal. Não se pode é confundir a proximidade com a partilha de comando. Há o comando de uma pessoa, que deve comandar de acordo com as características e os anseios do pessoal que tem. Não deve assumir uma postura de partilha de comando mas deve ser um comando próximo do pessoal e que ele consiga conhecer as pessoas que comanda, para, possivelmente, adaptar algumas coisas da sua forma de comandar aos seus elementos, sempre na perspectiva de conseguir rentabilizar cada um da melhor forma.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*O Comandante de Esquadra tem de ser prudente e a prudência manda que se oiça muito e se fale pouco. De uma forma muito simples é ouvir mais do que falar. É muito fácil reagirmos a “quente” e quando o fazemos, se tivéssemos pensado um pouco mais, podíamos ter reagido de uma maneira melhor ou pelo menos, perante uma situação com alguma gravidade, podíamos ter limitado alguns danos que posteriormente se vieram a*

*verificar. É importante pensar sempre e actuar de forma pensada e ponderada. Isto não pode ser confundido com o não actuar. Na situação extrema é preferível uma má decisão do que a ausência de decisão. Em todo o caso, a decisão deve ser ponderada, sobretudo, quando essas afectam directamente pessoas e deve perceber o efeito que vai ter sobre elas. É fácil colocarmo-nos no lugar das pessoas e se pensarmos como gostávamos que reagissem connosco, quase sempre resulta numa decisão ponderada e acertada.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*É muito importante a situação de comando da Esquadra, mas a melhor forma de o fazer é estar próximo do seu pessoal, isto é, conhecendo com quem trabalha. Um Comandante não pode ser alguém que está isolado do resto da Esquadra. Ele tem de conhecer as pessoas e tem de ter, nos actos de gestão diária da Esquadra, a noção das consequências que terá sobre as pessoas que com ele trabalham, bem como ter a noção das pessoas que tem e como reagem de acordo com as diferentes situações. Ele não pode estar afastado do pessoal, antes pelo contrário ele tem de os conhecer, pois essa é a forma de conseguir retirar o melhor rendimento daquele grupo de pessoas, para o serviço diário da Esquadra.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*Arriscar e inovar é importante, mas desde que seja de forma ponderada. Todavia, o Comandante de Esquadra deve direccionar-se para os problemas do curto-prazo e que estão a acontecer todos os dias. Deve preocupar-se mais com essas situações do que propriamente com situações de longo prazo, as quais devem ser definidas pelas chefias superiores. No entanto, na resolução desses problemas reais deve procurar novas estratégias, para intervir naquelas situações em concreto, ou seja, não se deve limitar a repetir aquilo que já havia sido feito no passado. É por esse motivo, que há rotatividade dos Comandantes de Esquadra e é bom que aqueles que chegam olhem para os problemas reais da Esquadra e procurem novas soluções para esses problemas. Aquilo que deve*

*fazer, e é por isso que existe hierarquia, é colocar à consideração das chefias de topo, para serem discutidas. Ele ganha com isso apoio para a realização de algumas dessas inovações, porque fazê-las sozinho também não deve fazer, pois se algo correr mal, não tem quem o ajude a resolver e a encontrar alternativas para tal. Às vezes olhamos durante muito tempo para os mesmos problemas da mesma forma e com as mesmas estratégias de intervenção. É bom que apareça alguém que olhe para aquilo de outra forma, passando essa intenção às chefias de topo.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*Não deve limitar-se a imitar aquilo que já vinha sendo feito, pois caso aconteça limita-se a ter um comportamento de imitação. Deve pensar em formas de resolver os problemas, mas deve discuti-las com a cadeia de Comando. Ele não deve ser conservador de modo a manter as rotinas que vinham sendo feitas, deve procurar e pensar numa solução acompanhada da consonância das suas chefias.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Acredito que em termos académicos os Comandantes de Esquadra recebam a formação adequada. Às vezes a questão prende-se com o exercício da função e não propriamente com as competências que têm. Verifica-se que determinados Comandantes de Esquadra são desligados do serviço, não conhecem a realidade da Esquadra, veem o comando de uma Esquadra como outro serviço normal de chefia de uma secção de carácter administrativo. Contudo, a função de Comandante de Esquadra não é, nem pode ser desse tipo. Deve ser uma função de envolvimento, não só com os seus subordinados, mas também com a realidade da sociedade civil onde a Esquadra está inserida, isto é, tem de conhecer as Juntas de Freguesia e as Associações. Não pode limitar-se a fazer um horário das 9h às 17h, pois o local onde trabalha tem vida para além desse período e para além da Segunda a Sexta. O Comandante de uma Esquadra tem de ser alguém que tem presença e que é importante na vida da área onde a Esquadra está inserida. Tem de conhecer essa realidade e ser importante para a mesma. Para isso, ele tem que estar presente.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*A Esquadra é a unidade mais pequena que nós temos com presença na rua e que actua de forma integrada. Penso que não só o Comandante, mas também o restante pessoal têm que, cada vez mais, conhecer a realidade daquela área e têm que ser importantes para ela. Caso contrário, os cidadãos não percebem porque é que está ali uma Esquadra. Ela não pode estar lá só para receber uma queixa ou para autuar os carros mal estacionados. A Esquadra, na sua globalidade, tem que fazer parte das forças vivas daquele local. Tem que perceber os anseios das pessoas, qual a dinâmica das várias Instituições que estão naquela área e perceber quais os objectivos daquelas pessoas. Cada vez mais, a Polícia actua em todas as áreas e é isso que nos legitima para que as pessoas reconheçam que a Polícia está lá para autuar quando se justifique, para prender o ladrão, se for o caso, e para as apoiar quando têm um problema que não tem nada a ver com isso. A Polícia é das poucas instituições que as pessoas podem recorrer a qualquer hora e a qualquer dia. Neste momento, o Comandante de Esquadra, para além da componente policial, deve ter a porta aberta para responder a qualquer anseio do cidadão.*

Apêndice F

---

Entrevista ao Comandante da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa,  
Sr. Subintendente Pedro Pinho, em 23 de Janeiro de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*Um Comandante de Esquadra deve ter um rumo bem definido, ou seja, ele deve pensar o caminho que quer seguir e o que é que ele pretende alcançar. Ele tem de pensar, no mínimo, no médio prazo porque a vida do Comandante de Esquadra pode ser efémera. Mas ele tem de ter uma ideia do que quer conseguir, onde quer chegar. Inicialmente olhar muito, ver muito, ouvir muito. Depois começar a direccionar os seus esforços. Mas também as exigências que são feitas ao Comandante de Esquadra, quer pela população que ele serve, quer pela Divisão, quer pelo próprio Comando, porque vem em cadeia, obriga-o muitas vezes a ter uma postura de reacção imediata, como por exemplo «preciso desta informação para “ontem” e portanto ele acaba por ter que criar um “escudo” para que dando esta informação quase que no imediato que lhe é exigida, continuamente exigida, vá conseguindo seguir o seu rumo. Isso passa-se ao nível do Comandante de Esquadra e mesmo ao nível de toda a função de comando, mesmo ao nível do comando de Divisão. Estar a responder directamente às coisas mas estar a pensar onde é que nós queremos chegar, o que nós queremos fazer, é fundamental. Acaba por ser um meio-termo, mas com uma direcção, porque senão ele perde-se e se isto acontece o pessoal vai perceber que ele se perdeu e a partir daí é difícil exercer a acção de comando.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*Ele tem que se basear numa cultura de valores mais ampla e neste momento os novos oficiais que veem do Instituto, são todos alunos do CFOP, portanto, deixam de ser aqueles elementos da carreira de base que ascendiam através do Curso de Promoção a Subcomissário. E quando ele é colocado enquanto líder de uma subunidade, de uma esquadra, ele é o mais novo que ali está; ele tem muito saber teórico mas depois tem que dar os passos na prática e ele vai estar a ser observado. Estar a sectoriar e estar a escolher só um lado acaba por ser mau. Ele tem de ouvir tudo. O elemento mais antigo, que está na esquadra há mais tempo e se calhar a quem nós damos pouco valor, acaba por ser um individuo sabedor, que conhece a população, que conhece os comerciantes, que*

*conhece o tipo de criminalidade que há na área e se calhar tem algumas dificuldades na parte técnica, mas tem outras vocações que lhe permitem dar respostas muito positivas. Portanto ele tem que apanhar a esquadra toda, tem que apanhar o seu efectivo. Obviamente se é uma questão de um pormenor mais virada para aquele lado deve-se dirigir a uns, mais virada para o outro lado deve-se dirigir aos outros, mas ter o todo consigo.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*Antes de mais, ele deve conhecer o efectivo. Este é o ponto essencial. Numa altura em que nós falamos de objectivos, ele deve impor objectivos, objectivos mínimos a cumprir. E, obviamente, ele vai ter gente que os vai ultrapassar e em determinada altura ele vai perceber que trabalham muito bem de forma autónoma e apenas lhes dão inputs daquilo que estão a fazer e a para estes ele não precisa de estar a impor regras, de estar a impor objectivos. Por outro lado, tem outros que precisa de os lembrar que é importante fazer isto ou aquilo, que precisa de os direccionar, que precisa de os corrigir, que precisa de os ajudar na elaboração de expediente. Portanto, dependendo da massa humana, ele tem de saber fazer as suas escolhas e depois, indo ao encontro da pergunta anterior, tem que criar aqui formas de não ter eleitos para o lado bom e para o lado mau, tem que saber gerir cuidadosamente este equilíbrio. Esta é a grande dificuldade de um Comandante de Esquadra, que não quer estar só a ver expediente das 9h às 17h... que quer gerir pessoas. Portanto, eu diria que depende da massa humana que ele tem, depende da forma como ele lida com ela, depende da forma como a motiva. Dando um exemplo prático, no âmbito de uma recente operação, tenho o caso de um Comandante de Esquadra que levou, de forma voluntária, a esquadra toda (chefes e agentes), excepto um elemento que estava de férias. Isto diz muito da sua maneira de estar e de interagir com os elementos. E depois, claro, há um que é melhor para o trânsito, porque não optimizá-lo para essa vertente? Há outro que é melhor para a proximidade, porque fala com relativa facilidade e tem umas ideias, é de fino trato, é fácil de contactar, porque não aproveitá-lo para a proximidade? Se conseguirmos otimizar as valências que cada um tem, optimizamos o trabalho que a Esquadra desenvolve.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*O comandante tem que acompanhar (coaching). Esta acção de comando é comparável à chegada de um novo membro, fazendo com que todos participem, mas que não seja esquecido o objectivo final: ver os novos elementos chegar, vê-los começar a «gatinhar», ensiná-los a “andar” e depois vê-los «a correr». Portanto, isto acaba por ser uma postura de coaching, que é aquilo que se faz na escola. Foi aquilo que eu próprio tentei fazer. Ver-vos (alunos) chegar e ver-vos sair a brilhar e serem melhores do que os outros anteriores. É isso que é o sucesso.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*Há momentos em que ele tem que decidir imediatamente. Tudo depende das situações. Por exemplo, numa situação muito delicada, que foi o atropelamento de um cidadão por um carro-patrolha, que lhe causou a morte já na unidade hospitalar, o Comandante de Esquadra, ali, no momento, teve que decidir, não podia esperar por isto ou por aquilo. Ele tomou as decisões (certas). Portanto, tudo depende do momento, da situação que estamos a viver. Mas, agora, continuamente tomar decisões sem ouvir, tomar decisões porque quis tomar, por muito certas que elas sejam, é sinal claro de perda do efectivo. Portanto ele tem que ouvir o efectivo, mesmo que depois opte por mediar a solução ou que tenha decisões contrárias, mas é fundamental que ele saiba escutar. Aliás, fizemos isso há pouco na reunião, houve momentos em que eu pedi partilhas de opinião, nomeadamente para a escala de festivos de oficias, quais são os dias, mas eu tinha a certeza que ia impor uma escala de festivos. Mas agora vamos partilhar o resto, das trocas e das permutas. Eu sei o que quero, mas também quero ouvir a opinião deles (de todos). No fundo, estamos a criar a base, estamos a cimentar a base porque congregando ideias, criando sinergias, estamos a conseguir exercer a acção de comando, e esta acção é fundamental.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*Relações interpessoais, claramente. Ele não lida com máquinas, ele lida com pessoas e, como já referi, é fundamental conhecermos o nosso efectivo e aproveitá-lo para aquilo que eles têm de melhor. Há elementos que são exímios na arte de levantar autos de contra-ordenação, há outros que são exímios na arte da proximidade, há outros que são exímios na arte de fazer detenções. Vamos aproveitar o que de melhor eles têm e depois aos poucos ir trabalhando o resto, para ele ser um conjunto. Agora ele, tal como o Comandante de Esquadra, tem um dia bom, tem um dia mau. É um ser humano e, portanto, tem situações que devem ser ponderadas, e, voltando a pegar, no exemplo do atropelamento, a nossa preocupação, para além da situação delicada de termos sido causadores da morte a um cidadão de forma involuntária, obviamente, aquilo que quisemos foi ganhar um homem... recuperá-lo... se fosse uma máquina, bastaria continuar o seu turno de serviço, nesse dia e nos seguintes como se nada tivesse acontecido. Portanto, relações interpessoais, sem dúvida nenhuma. Outro exemplo, passa pelo Comandante de Esquadra que tem um elemento da Ilha da Madeira, e nós temos um limite de trocas e permutas e até de dispensas de serviços remunerados. E, uma vez por mês, chega o papel do Comandante de Esquadra, onde ele pede que sejam deferidos mais dias de dispensa para que o elemento possa ir a casa, para que possa estar junto dos seus para bem do seu equilíbrio emocional. Isso é fundamental. Portanto, uma visão cega, indeferiria essas dispensas. Temos que olhar um pouco (muito) a isto. Saber gerir de forma cuidada.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*Ele tem que ter uma visão a longo prazo e deve olhar ao que a Esquadra faz. Portanto aquilo que eu disse inicialmente, que passa por ouvir muito, ver muito e depois começar a agir. E quando ele começar a agir ele tem de arrumar da sua forma, se não a “casa” acaba por nunca ser dele. Tomar as decisões, imitar aquilo que está bem, inovar naquilo que lhe parece menos bem, ver onde é que os problemas surgem e combatê-los, tentar*

*procurar soluções, portanto, congrega sinergias estar atento. Esta é a grande função dele. Caso contrário basta vir às 9h, ir ao bar tomar o pequeno-almoço, ver o expediente até as 11h-12h, ir almoçar até às 2h30-3h, depois vê o jornal, vê o expediente que vem da Divisão e vai-se embora para casa às 16h50 que é para apanhar o autocarro às 17h em ponto e, portanto, assim se passou o dia e fez o trabalho. Agir assim parece cómodo só que, passado um tempo as coisas não vão acontecer como ele deseja. Ele tem que marcar, tem que vincar a posição que tem.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*Ele tem que criar. Isto é como nós chegarmos a uma casa nova e mobilá-la. Para sentirmos que é nossa temos que a ter com coisas a nosso gosto. A Esquadra é exactamente a mesma coisa. Ele para sentir a Esquadra como dele, para se sentir como “peixe na água”, passo a expressão, tem de ser um inconformado, tem que querer, tem que procurar “arrumar” as coisas, até que para depois possa sentir que domina os processos. Se ele arrumar as coisas da forma como ele melhor se sente ele vai conseguir dominar os processos. Se for um conservador e optar por assumir aquilo que está, está bem não fará grande falta passado algum tempo porque as coisas entram no automático. Mesmo que as coisas funcionem muito bem na Esquadra, o incentivo ao bom trabalho desenvolvido, a correcção de uma situação menos boa é fundamental, ele tem que dar o seu cunho, tem que vincar a sua posição ali, enquanto Comandante. Volto a referir ele é um líder imposto e tem que ser um líder que depois emerge do seio do grupo, porque a liderança formal é sempre dele, mas as lideranças informais podem não ser. Estas podem condicionar a sua actuação. Ele é um outsider, ele vem de fora, é imposto e as pessoas, é normal, olham com desconfiança, isto faz parte do viver em grupo. É como o aluno que entra para o primeiro ano na escola. Todas as pessoas olham-no de lado, e ele vai crescendo, vai-se adaptando. Com o Comandante de Esquadra é a mesma coisa. Ele chega ali de novo e tem que mostrar que é capaz de dominar o processo, até porque há muito pessoal que o põe à prova, que o experimenta para ver até onde é que ele vai. Portanto, ele tem que dar o salto.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Há pessoas mais reservadas do que outras, mas de uma forma geral os oficiais da 3.ª Divisão dominam os processos. Eu faço questão e isto já acontecia com o comando anterior da Divisão para que eles não se limitem à cadeira. Já o fazem normalmente mas os policiamentos desportivos obrigam os Comandantes a andar na rua. A Divisão lança-lhes ideias para operações e eles agarram-nas e, muitas vezes, optimizam-nas, levando sempre as mesmas a bom porto, procurando melhores resultados e correcção de procedimentos face às anteriores... sem haver competição negativa, mas algo salutar. Por exemplo, nas operações rotineiras tenta-se ir um pouco mais além, até porque se proporciona. Os Comandantes tentam jogar um bocadinho na antecipação. O pessoal que vem da escola precisa, e sobretudo nestes primeiros tempos, de algumas rotinas, mas isso depois com as conversas que vamos tendo e também as que eles vão tendo entre Comandantes de Esquadra, em termos administrativos, o circuito dos papéis, que acaba por ser um handycap, que está sempre apontado à nossa formação. Esse é o trabalho que precisa de ser mais desenvolvido e há um momento que me parece que é fundamental para o desenvolvimento desta competência. É o estágio.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*O Comandante de Esquadra é um actor social que se deve dar a conhecer o quanto antes, mais do que o Comandante de Divisão. Ele tem competências, ele é uma autoridade de polícia na área em que exerce a sua influência, na área geográfica da sua Esquadra. Ele é responsável pela manutenção da ordem nessa mesma área, por exemplo, quando cheguei à Divisão havia a ideia de que as manifestações, por exemplo, era serviço para o Oficial de Serviço. Se é para o Oficial de Serviço, é para o Comandante de Divisão, pois o Oficial de Serviço é quem representa o Comandante da Divisão, não representa o Comandante da Esquadra. Aquilo que acordei foi: na nossa área somos responsáveis. Nas manifestações grandes eu apareço, nas mais pequenas às vezes também apareço, mas nunca limito a acção de comando do Comandante da Esquadra. Ou sou eu, ou é ele e eu estou lá. Posso fazer um reparo ou outro, mas é ele que é competente e é para que o pessoal perceba*

*quem é que está ali a mandar. Se assim não for, arrisca-se a perder a sua acção junto do efectivo.*

*É alguém que se tem de mostrar perante a comunidade, perante os parceiros sociais, como parte da solução. É dessa forma que eu vejo o Comandante da Esquadra e com ele vem todo o efectivo, todos os meios que a Esquadra tem, porque neste momento as mesmas estão um pouco desfalcadas. É graças ao empenho e dedicação de toda a gente, do seu voluntarismo, que conseguimos minimizar estas dificuldades na gestão dos meios, portanto não é só o Comandante de Esquadra. Ele tem de saber estar, de saber se relacionar com os parceiros sociais, de servir a população e os seus anseios, de priorizar actividades, de ele conhecer o seu efectivo e dominar a sua área, de conhecer a sua realidade e os índices criminais da mesma por zona, por grupo data hora, para que possa gerir (os poucos) meios que tem à sua disposição, elevando o seu papel e o da PSP, sendo a solução ou parte dela.*

Apêndice G

---

Entrevista ao Adjunto de Comando da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Comissário Armando Pinto, em 07 de Fevereiro de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*É essencial vivermos o presente, porque esse é o momento. Agora temos de saber geri-lo, tomando medidas adequadas, sabendo executá-las com segurança, com firmeza, sem nos esquecermos do passado porque esse também nos é útil. No sentido de melhorar a nossa actuação devemos criar estratégias para curto, médio e longo-prazo, isto é a minha ideia. Eu posso aproveitar-me do passado, mas o presente é o momento que eu vivo. Nós estamos sempre no presente e sempre a actuar. Agora com aquilo que eu fiz no passado pode servir-me de orientação, mas eu tenho momentos em que tenho de actuar no presente e da forma mais adequada àquele momento. E também não me posso precipitar, porque às vezes a nossa actuação intempestiva pode não ser a melhor. Por vezes o querer ser mais rápido, não significa que esteja aí a melhor solução. Portanto, também temos de criar estratégias a médio e longo-prazo, para servir melhor a população onde estamos inseridos e aumentar o seu grau de segurança e de bem-estar, bem como o relacionamento que devemos manter com aqueles que estão próximos de nós, isto é, tanto para com os elementos, como para as pessoas em si, a população em geral.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*Hoje o Comandante de Esquadra tem de ser um Homem multifacetado e deve organizar-se, porque sem organização não vai ter sucesso. Hoje se não estivermos organizados convenientemente vamos sentir enormes dificuldades de sucesso. Hoje mais do que nunca temos uma sociedade que cada vez é mais crítica e mais exigente, e um Comandante deve apoiar-se de facto naqueles que dominam a técnica. Mas também temos que basear-nos numa cultura e partilha de valores muito mais ampla, porque a busca deve ser permanente, em defesa dos valores culturais, da moral, da ética, dos bons costumes e do respeito essencial de uns para com os outros. Devemos criar laços permanentes de interajuda. Esse é o caminho. Não nos podemos vincar só num sentido, só numa linha de orientação, porque eu tenho sempre muito a aprender com o outro. Quando penso que eu*

*sou o iluminado que sei tudo, cometo o maior erro de todos os tempos. Eu posso ter muitos valores, se acho que são, devo lutar por eles, porque também tenho de ter firmeza e convicção naquilo que penso. Devo impor-me, mas pela justiça. Não é ser um déspota ou um ditador afirmando que tudo deve ser como eu penso. Saber escutar é o melhor que podemos fazer, porque muitas das vezes tiramos conclusões excelentes daqueles que menos esperávamos e às vezes até pensamos: tinha aqui à mão a chave para o sucesso e não fui capaz, nem tive capacidade para a explorar.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*O Comandante tem que definir os seus limites de actuação. Não pode deixar que as coisas corram ao acaso. Tem que haver limites, tem que haver um objectivo. Mas eu tenho que ter sempre em conta os benefícios e os prejuízos da minha actuação, daquilo que eu digo. Tenho que ser ponderado, saber transmitir, mas também tenho que saber ouvir. Os elementos mais experientes, em qualquer ramo, nós nunca perdemos nada em ouvi-los, em escutá-los. Eu acho que devemos aproximar-nos, tem que haver uma relação de confiança entre quem comanda e os comandados. E como nós cá estamos e trabalhamos com Homens devemos saber aproveitá-los cada um na vertente que melhor possui, porque muitas das vezes temos trabalhos a desenvolver que não são todos os Agentes ou Chefes que têm a melhor capacidade para os solucionar, ou então que lhes dão o melhor encaminhamento. Aí devemos usar a inteligência e saber aproveitar aqueles que nos garantem uma maior confiança. Não quer dizer que isso seja a decisão certa, porque às vezes também nos enganamos, mas pelo menos estamos convictos e estamos a pensar que essa é a melhor solução. É como ter uma equipa de futebol e ter um individuo que marca golos em todos os jogos e colocá-lo à defesa. Se calhar até nos safamos mas provavelmente tínhamos tido outro sucesso se o colocasse no lugar onde ele tem mais capacidade para executar e por à prova os dotes que possui. Nunca devemos deixar cada um decidir só por isso. Quando comandamos Homens, temos que estar em cima, caso contrário seria um caos. Se deixássemos cada elemento por si só a tomar decisões e a querer-se orientar e a levar outros consigo chegávamos aquilo que se compara a uma “tropa sem corneta”. Se estamos num local e depois cada um decide por si, não pode ser. Tem de haver uma linha de orientação, porque se não quando tocar afinados «ninguém*

*sabe onde fica a capela». Nós temos de ser um grupo coeso e se há um líder numa Esquadra, se ele está lá foi nomeado porque o Comando julga que ele tem capacidades para isso. Portanto tem que os por à prova e tem que ter sempre presente aqueles que tem com ele e não deixar cada um ir por seu lado. Isto é como um rebanho, sem pastor. Invadem a propriedade alheia e depois quando o queremos reunir é muito difícil. Tem de haver sempre uma linha de orientação e o Comandante da Esquadra deve supervisioná-la e se se aperceber que nesse percurso temos as ovelhas tresmalhadas, nós temos um papel importante, porque nós devemos muitas das vezes, e isto não é vasculhar a vida dos outros, de nos aperceber de problemas que as pessoas estão a viver, ou até porque nos contam, ou porque o comportamento do elemento é diferente do comportamento. Podemos chamá-los e dizer-lhes, sem querer saber ou vasculhar a sua vida particular, colocarmos-nos à disposição e dizer-lhe que se lhe podermos ser útil para contar connosco, porque para além de ser seu Comandante sou seu amigo e estou ali para o ajudar.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*O Comandante deve ser um supervisor, mas além disso, terá de se envolver. Tem de participar, tem de sentir o cheiro da terra. Os seus Homens tornam-se mais seguros e confiantes quando sentem o seu apoio e isto tem uma redundância e um factor importante: fortalece o espírito do grupo de trabalho e é bom as pessoas contarem connosco, respeitarem-nos e admirarem-nos, porque nos impomos nos momentos próprios, mantemos a ordem e a disciplina respeitando todos de igual forma. Para um Comandante se impor não precisa de ser nenhum déspota. Temos um grupo de trabalho e ele tem de nos reconhecer pelo nosso valor e nós temos de os estudar e em cada um deles saber aproveitá-lo da melhor forma e, se calhar, aquele elemento que numa situação qualquer rende 10%, se ele mudar de posição/ocupação provavelmente obtemos resultados surpreendentes de onde menos se esperava. Portanto, o essencial é conhecer, dar-nos a conhecer e impor-nos pelos valores da justiça, honra, dignidade e criar confiança, para que o líder seja respeitado. Mas para isso tem que se saber impor e respeitar os outros. Assim, em conjunto chegamos lá, pois o ser humano é iminente social e aquele que conseguir viver isolado, ou é um Deus ou uma besta, e nunca um ser humano.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*É importante saber ouvir, analisar e escutar os outros. Não é por acaso que nós somos dotados de dois ouvidos, dois olhos e temos uma boca que às vezes abrimo-la demais. Temos que saber ouvir, temos que ser humildes e saber escutar o outro, deixando-o transmitir a sua opinião e mediante isso, pelo aquilo que vimos, pelo aquilo que ouvimos e de acordo com os princípios da racionalidade, da justiça e com o que pensamos que é melhor, temos que optar pela decisão mais justa e adequada a cada ocasião e para o momento que estamos a viver.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*Hoje em dia um Comandante de Esquadra tem de ser um verdadeiro gestor e isso ninguém pode por em causa. Tem de planear, tem que organizar, tem que dirigir, tem que saber controlar, mas sem nunca descorar os problemas e as relações interpessoais com os seus subordinados. Deve mantê-las, criar um grau de confiança para que não haja um afastamento, nem que o Comandante seja visto como um obstáculo. É bom criar um relacionamento em que os nossos subordinados se aproximem, sempre com respeito. Temos que definir e traçar uma linha até onde cada uma pode pisar e isto não impede que as pessoas sejam livres de pensar, de se dirigir, de dizer o que pensam, desde que haja respeito. Temos de saber interpretar e aceitar o outro. E eu, como pessoa que uso das minhas faculdades, tenho de saber tirar o maior rendimento dessa ligação que existe entre nós e pondo em causa o lugar onde estamos inseridos, a comunidade, o meio envolvente, os problemas sociais que hoje atravessamos. Só assim poderemos tirar o maior rendimento deste conjunto de factores e julgo que se soubermos aproveitar o que cada um tem de bom estamos no caminho do sucesso.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*Eu julgo que temos de correr riscos. Se não correremos riscos também não progredimos porque o mundo está num movimento permanente e constante. Portanto, temos que arriscar, só que esses riscos têm que ser comedidos, não podemos actuar sem que o passo que vamos dar seja bem pensado. Devemos respeitar, manter os padrões de actuação, mas devemos também inovar e arriscar. Caso contrário é um marasmo, porque tudo no mundo é movimento. Ninguém se pode «banhar duas vezes na mesma água do rio». Isto é uma busca permanente e se não o fizermos, no meu entendimento, não é a melhor forma. Temos que saber arriscar. Agora, temos que medir se é o momento ideal, se temos tempo para o fazer. Devemos sempre consultar, nomeadamente se tivermos alguns problemas acerca da forma de agir. Não perdemos nada em sermos humildes e aproximarmo-nos de alguém para trocar impressões sobre o que pensamos fazer. Essa resposta dar-nos-á confiança e sentimo-nos mais seguros do passo que estamos para dar. Devemos sempre fazê-los com segurança, embora tenhamos que correr riscos, mas se podermos evitar será bom para ambas as partes.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*Quanto a mim acho que deve ser dinâmico, mas uma dinâmica controlada, porque tudo tem a sua medida. Devemos manter aquilo que está a funcionar bem, mas se não formos inovando ficamos ultrapassados rapidamente. Isto, à velocidade que hoje caminhamos e que o mundo rola, se não inovarmos também corremos o risco de estarmos ultrapassados em pouco tempo. Devemos estar sempre numa actualização permanente para não nos sentirmos deslocados. Devemos acompanhar a realidade, mas em movimento, porque não há outra forma.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Ninguém é perfeito ou completo. Agora, na minha opinião, a maioria dos Comandantes das Esquadras da 3.ª Divisão desempenham e executam bem. Têm capacidades para fazer muito melhor. Aquilo que gostava de ver ao nível das suas competências era que fossem dotados e assumissem comportamentos de verdade, de sabedoria e de justiça e que quando estivessem a julgar se colocassem no lugar de quem está a ser julgado, tratando sempre os outros como eles gostariam de ser tratados. Uma vez que exercemos autoridade devemos fazê-lo mas também devemos colocar-nos no sentido oposto e se, como pessoas, gostaríamos de ser tratados de igual modo, claro sem deixar de aplicar a justiça, de termos que deter, de termos que apresentar a juízes, de termos que dar cumprimento a uma missão que nos está imposta. Devemos fazê-lo com seriedade e honestidade, tendo sempre presente estes valores. Reconheço muito bons profissionais, e não estou a falar de cor, mas aqui na 3.ª Divisão temos uma série de Comandantes de Esquadra de mão cheia. São empenhados, dedicados, preocupados não só com a população, porque nós devemos garantir a ordem e a tranquilidade pública e vejo um envolvimento e um dinamismo enorme.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*Hoje mais do que nunca tem de se envolver. Tem de estar envolvido com a comunidade ou com as comunidades da sua área de jurisdição e com os problemas que afectam a aldeia global, porque hoje o mundo é uma aldeia global. Temos também de sentir esses problemas porque eles não estão à distância. Temos que estar preparados e conhecer os problemas. Pensar o que é que faríamos se determinados problemas ocorressem na nossa área de jurisdição, quem é que mora connosco, quem é que nos rodeia, quais são os pontos sensíveis que temos. Por vezes, ao mesmo tempo, temos que ser juízes, doutores, empresários, psicólogos, sociólogos, confesores, confidentes. Isto é a variedade que nós, hoje mais que nunca, me apercebo a cada momento que utilizamos técnicas que deveriam ser outros a utilizá-las, mas por força das situações é preciso. E isto é enriquecedor,*

*porque muitas das vezes apercebemo-nos de problemas que estavam tão próximos de nós e pensávamos que estavam distantes e podemos ser de grande utilidade, seja a nível do nosso pessoal ou a nível da população em geral. Devemos ser inteligentes, justos, sérios e honestos. Para rematar, acho que cada Comandante de Esquadra, cada Comandante de outra área, e refiro-me a toda a hierarquia policial, penso que quem comanda deve pôr um empenho, deve ser exigente e pôr sempre tudo quanto ele é naquilo que está a fazer. Nós, polícias, se quisermos caminhar para o sucesso, devemos pôr tudo aquilo quanto somos no mínimo que fazemos, sem qualquer exclusão. Assim, este caminho pode deixar de ter tantas oscilações e tantas curvas, porque é para isso que nós existimos e para isso que cá estamos. Eu, como polícia, digo isto há muito tempo: estou cá para servir e não para ser servido. É esse o objectivo que abraço há muitos anos: servir continuamente.*

Apêndice H

---

Entrevista ao Chefe da Área Operacional da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Sr. Subcomissário José Morais, em 07 de Fevereiro de 2013

**1 – Na sua perspectiva o Comandante de Esquadra deve possuir uma postura mais direccionada para o presente e para a execução, actuando no curto-prazo ou deve ter uma postura futurista e direccionada para a criação de estratégias, pensando no longo-prazo?**

*Deve direccionar a sua acção para o longo-prazo. No entanto, não deixar de estar atento àquilo que se vai passando no presente, neste caso, no curto-prazo e ir adequando às necessidades de cada um. A ideia base é que o longo-prazo é importante, não podemos pensar só no dia de hoje. Temos de pensar no de amanhã e se possível na próxima semana e no mês seguinte. Mas temos de saber conjugar as duas vertentes para dentro de uma estratégia pensada a longo-prazo, têm de se ir fazendo pequenos acertos em função dos acontecimentos que vão ocorrendo no dia-a-dia ou semana a semana, consoante as situações.*

**2 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve organizar-se e apoiar-se em pessoal que domine essencialmente a técnica ou deve basear-se numa cultura e partilha de valores mais ampla?**

*Deve apoiar-se em todas vertentes. Não só naqueles que são mais técnicos, porque os temos em determinadas situações, mas deve também saber ouvir os outros de forma a que possa transmitir outros valores que possam ser importantes para o grupo em si. No comando de uma Esquadra, como é lógico, não estamos a comandar duas ou três pessoas. Estamos a comandar um grupo de pessoas, que aqui na 3.ª Divisão, anda em média de 35 a 40 pessoas por Esquadra e além disso existem personalidades completamente diferentes e temos que saber aproveitar o bom de todos e mesmo naqueles que tenham algumas coisas menos boas também convém percebê-las e porque é que elas acontecem e depois fazer uma integração de tudo isso, de forma a tornar o grupo mais dinâmico e mais coeso.*

**3 – Para si, o Comandante de Esquadra deve criar ou definir os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos, ou deve estabelecer, apenas, os limites mínimos, de modo a deixar à discricionariedade e liberdade de actuação dos seus subordinados?**

*Limites máximos não se devem impor, até porque se nós temos o nosso pessoal motivado para fazer determinadas coisas, não vamos limitar o seu trabalho. Por exemplo, temos uma brigada à civil e não lhes vamos dizer que durante este mês só podem fazer dez*

*detenções. Quanto aos limites mínimos, nós temos objectivos que nos são impostos pelo Comando, que por sua vez são impostos pela Direcção Nacional, mas devemos ter algum cuidado no estabelecimento desses limites para não criar alguns conflitos com o nosso pessoal, ou seja, eles devem ser impostos mas não como uma obrigatoriedade. Não vamos dizer a um determinado elemento que tem de fazer, por exemplo, dez autos de contra-ordenação por infracções de trânsito, durante este mês, pois caso não o faça vai ser penalizado. Isso iria contra o factor motivacional de cada. Podia ser contraproducente.*

**4 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados ou deve adoptar uma postura que se aproxime daquilo a que hoje se chama de *coaching*?**

*Não se deve limitar a ser um supervisor. Deve ser mais do que isso. Deve tentar perceber os problemas que afectam os seus elementos de forma a podê-los ajudar a «crescer» profissionalmente e não só, de modo a tirar o maior rendimento de cada um deles, que por sua vez vai melhorar o grupo onde todos estão inseridos, neste caso a Esquadra.*

**5 – Na sua óptica o Comandante de Esquadra perante as diferentes situações que é confrontado deve saber escutar e perceber o que se passa de modo a enquadrar a situação e só depois exprimir a sua opinião e, caso seja necessário, tomar certas decisões ou deve proceder de forma contrária?**

*Primeiro que tudo deve ouvir para ficar a perceber e ficar inteirado, porque pode ter uma ideia do que é que se passou, mas se ouvir as partes em concreto a ideia que inicialmente tinha pode não ser a correcta. Portanto deve saber ouvir e quanto mais informação tiver maior capacidade tem para tomar uma decisão e mais acertada. Em certas situações pode e deve tomar decisões de acordo com aquilo que pensa, se for melhor para todos. Tem que actuar de acordo com a situação em concreto, mas, de uma forma geral, deve saber ouvir e depois de perceber em concreto o que se passou, aí sim, partir para a sua decisão.*

**6 – No seu entender, considera que o Comandante de Esquadra deve focar-se apenas nas funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo), ou deve também ter em conta as relações interpessoais, nomeadamente com os seus subordinados?**

*Deve articular as duas vertentes. É claro que tem de se organizar, fazer o seu planeamento, não pode fugir a isso, mas deve ter sempre em linha de conta os meios humanos de que dispõe de forma a levar a bom porto a sua tarefa.*

**7 – Na sua opinião o Comandante de Esquadra deve limitar-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação, ou deve arriscar, inovar, sempre com uma visão a longo prazo?**

*Deve aprender sempre com aquilo que já foi feito, essencialmente com quilo de bom. No entanto a sua visão critica é muito importante e é claro que deve inovar, se possível com uma visão se não de longo prazo, pelo menos de médio/longo-prazo. Não deve mudar repentinamente determinadas coisas, mas ir aos poucos mudando para que o seu objectivo seja alcançado a médio/longo prazo.*

**8 – Na sua visão o Comandante de Esquadra deve pautar-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador ou deve proporcionar um clima de mudança adoptando novas abordagens e novas formas de operar?**

*No seguimento da pergunta anterior, deve optar um pouco por ambas as situações. A estabilidade é importante, como tudo na vida, mas por vezes é necessário, passo a expressão, abanar um bocadinho de forma a criar novas dinâmicas. No entanto, estas dinâmicas não podem colocar em risco o que de bom foi feito. É importante de vez em quando haver uma «sacudidela» para tirar melhor rendimento e até para motivar, pois às vezes as pessoas ficam um pouco acomodadas, porque estão habituadas a fazer sempre as mesmas coisas e aos mesmos timings e se de vez em quando «abanar um bocadinho a árvore», os próprios elementos criam outro factor motivacional e o seu rendimento melhora com toda a certeza.*

**9 – Considera que os actuais Comandantes de Esquadra possuem as competências desejadas para a função que exercem? Que competências gostaria de ver exercidas por eles?**

*Em termos dos nossos Comandantes, considero que de uma forma geral sim. Temos alguns Comandantes de Esquadra com bastantes anos de Subcomissário, bastante experientes, que já comandaram diversas Esquadras. Essa experiência vai-se ganhando ao longo do tempo e é bastante importante. Os Subcomissários mais modernos, aqueles que saem do Instituto, de uma forma geral já trazem boas competências. Depois no terreno vão ganhando a experiência e vão vendo aquilo que têm na teoria e vão aplicando na prática. Relativamente à segunda parte da pergunta, gostaria de ver, essencialmente, uma grande capacidade de aglutinação de todos os elementos, atendendo às diferenças existentes entre eles, ou porque são homens, ou porque são mulheres, ou porque são de diferentes zonas do país, habituados a diferentes estilos de vida, e não digo de uma cultura porque a cultura portuguesa, de uma forma geral é única, mas de região para região varia e temos de saber aglutinar e integrar todos eles por forma a criar um grupo, não digo homogéneo, mas o que se aproxime o mais possível disso.*

**10 – E no futuro? Tendo em conta a actual realidade do País e do Mundo, onde a Polícia, quer se queira quer não, está envolvida, como vê o papel do Comandante de Esquadra?**

*O Comandante de Esquadra tem e terá sempre um papel muito importante. Ele comanda um grupo de homens e mulheres, maior ou menor, em função da dimensão da Esquadra e tem que saber gerir, como já disse, as diferentes formas de ser e de estar. Portanto, para o interior do grupo ele tem que saber fazer isto muito bem. Para o exterior, o Comandante de Esquadra, deve ser o elo de ligação com as diferentes entidades com que a PSP se relaciona no dia-a-dia e deve criar uma boa harmonia com todas essas entidades para que o papel da Polícia seja visto cada vez mais como um papel muito interventivo junto da sociedade.*

Apêndice I

---

Pedido de autorização para aplicação dos questionários

## **EXMA. SENHORA DIRECTORA DE ESTÁGIO**

**Flávio Miguel Sousa Borges**, Aspirante n.º 2513/153599, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª que autorize a realização de questionários aos Comandantes das Esquadras da 3.ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, aos Chefes e Agentes da mesma Divisão, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado ao tema “O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?”, do qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Os inquéritos decorrerão entre os meses de Fevereiro e Março de 2013.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 16 de Janeiro de 2013

---

Flávio Miguel Sousa Borges

Aspirante OP n.º 2513/153 599





## INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objectivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Este destina-se a recolher informação para caracterizar os comportamentos de liderança e de gestão dos Comandantes de Esquadra. Os resultados servem como indicadores para o estudo do perfil de competências do Comandante de Esquadra.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões.

**Agradecemos a sua colaboração.**

### Parte I

#### 1 – Idade:

De 21 a 30 anos  De 31 a 40 anos  De 41 a 50  De 51 a 60  Mais de 60

#### 2 – Género:

Masculino  Feminino

#### 3 – Posto: \_\_\_\_\_

#### 4 – Origem do posto:

Curso de Formação de Oficiais de Polícia: Sim  Não

#### 5 – Habilitações literárias

Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento  Outro  Qual: \_\_\_\_\_

#### 6 – Experiência enquanto Comandante de Esquadra (anos de serviço na função):

Até 1 ano  De 1 a 5 anos  De 6 a 10 anos  Mais de 10 anos

#### 7 – No seu entender, o serviço diário de uma Esquadra exige essencialmente funções de:

Gestão  Liderança

#### 8 – Tendo em conta o seu perfil de competências considera-se:

Gestor  Líder  Ambos

## Parte II

No exercício das suas funções, enquanto Comandante de Esquadra, indique, para cada afirmação, aquilo que considera que é o seu desempenho, colocando um “x” nos respectivos espaços (responda apenas a uma das cinco opções apresentadas para cada questão).

1 – Discordo completamente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo completamente

Competências					
	1	2	3	4	5
1 – Apresento uma postura mais direccionada para o presente e para a execução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Organizo-me e apoio-me em pessoal que domina essencialmente a técnica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Tenho uma postura de futuro e perspectivada para a criação de estratégias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Pauto-me por uma cultura e partilha de valores mais ampla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Defino os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Limito a minha acção enquanto supervisor dos meus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Estabeleço os limites mínimos, zelando pela discricionariedade e liberdade de acção dos meus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – A minha postura perante os subordinados coaduna-se com o <i>coaching</i> (ajudar os subordinados a desenvolverem-se).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Perante as diferentes situações com que sou confrontado escuto e percebo o que se passa, enquadrando a situação e só depois exprimindo a minha opinião/actuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Foco-me essencialmente nas funções de planeamento, organização, direcção e controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – Quando sou confrontado com diversas situações tendo, a ser impulsivo e falador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – As relações interpessoais com os subordinados também são relevantes para o desempenho da minha função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 – Limito-me a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 – Pauto-me pela manutenção da estabilidade, sendo visto como um indivíduo conservador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 – Sou uma pessoa que arrisca e inova, com uma visão a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 – Proporciono um clima de mudança, adoptando novas abordagens e novas formas de operar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 – Traço as directrizes e as tarefas dos meus subordinados sem qualquer participação dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 – Conduzo e apoio os elementos e providencio a participação dos mesmos no debate de algumas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 – A minha intervenção no trabalho dos meus subordinados é reduzida, limitando-me a responder quando solicitado, proporcionando-lhes deste modo uma larga margem de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice L

---

Questionário (B) aplicado aos subordinados



## INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objectivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Este destina-se a recolher informação para caracterizar os comportamentos de liderança e de gestão dos Comandantes de Esquadra. Os resultados servem como indicadores para o estudo do perfil de competências do Comandante de Esquadra.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões.

**Agradecemos a sua colaboração.**

### Parte I

#### 1 – Idade:

De 19 a 30 anos  De 31 a 40 anos  De 41 a 50  De 51 a 60  Mais de 60

#### 2 – Género:

Masculino  Feminino

#### 3 – Posto:

Chefe/Chefe Principal  Agente/Agente Principal

#### 4 – Habilitações literárias:

Ensino Básico  Ensino Secundário  Ensino Superior

#### 5 – Tempo de serviço:

De 1 a 5 anos  De 6 a 10 anos  De 11 a 20 anos  Mais de 20 anos

## Parte II

Na qualidade de subordinado, indique, para cada afirmação, aquilo que considera, colocando um “x” nos respectivos espaços, ser o desempenho do seu Comandante de Esquadra (responda apenas a uma das cinco opções apresentadas para cada questão).

1 – Discordo completamente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo completamente

Competências					
	1	2	3	4	5
1 – Apresenta uma postura mais direccionada para o presente e para a execução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Organiza-se e apoia-se em pessoal que domina essencialmente a técnica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Tem uma postura de futuro e perspectivada para a criação de estratégias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Pauta-se por uma cultura e partilha de valores mais ampla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Define os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Limita a sua acção enquanto supervisor dos seus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Estabelece os limites mínimos, zelando pela discricionariedade e liberdade de acção dos seus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – A sua postura, perante os subordinados, coaduna-se com o <i>coaching</i> (ajudar os subordinados a desenvolverem-se).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Perante as diferentes situações com que é confrontado, escuta e percebe o que se passa, enquadrando a situação e só depois exprimindo a sua opinião/actuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Foca-se essencialmente nas funções de planeamento, organização, direcção e controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – Quando é confrontado com diversas situações, tende a ser impulsivo e falador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – As relações interpessoais com os subordinados também relevam no desempenho da sua função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 – Limita-se a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 – Pauta-se pela manutenção da estabilidade sendo visto como um indivíduo conservador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 – É uma pessoa que arrisca e inova, com uma visão a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 – Proporciona um clima de mudança, adoptando novas abordagens e novas formas de operar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 – Traça as directrizes e as tarefas dos seus subordinados sem qualquer participação dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 – Conduz e apoia os elementos e providencia a participação dos mesmos no debate de algumas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 – A sua intervenção no trabalho dos subordinados é reduzida, limitando-se a responder quando solicitado, proporcionando-lhes deste modo uma larga margem de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice M

---

Estratificação da amostra por Esquadras

Tabela M.1: Estratificação da amostra por Esquadras.

Esquadra	Chefes	Agente/Ag. Principal	Total	N	n	(%)	Inquiridos por Esquadra
18. <sup>a</sup>	4	48	52	525	222	42	22
19. <sup>a</sup>	5	44	49				21
20. <sup>a</sup>	4	41	45				19
21. <sup>a</sup>	5	30	35				15
31. <sup>a</sup>	6	36	42				18
32. <sup>a</sup>	0	19	19				8
36. <sup>a</sup>	2	16	18				8
37. <sup>a</sup>	3	29	32				13
41. <sup>a</sup>	5	32	37				16
42. <sup>a</sup>	6	44	50				21
43. <sup>a</sup>	1	15	16				7
44. <sup>a</sup>	3	26	29				12
EIFP	19	82	101				42
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>462</b>	<b>525</b>				

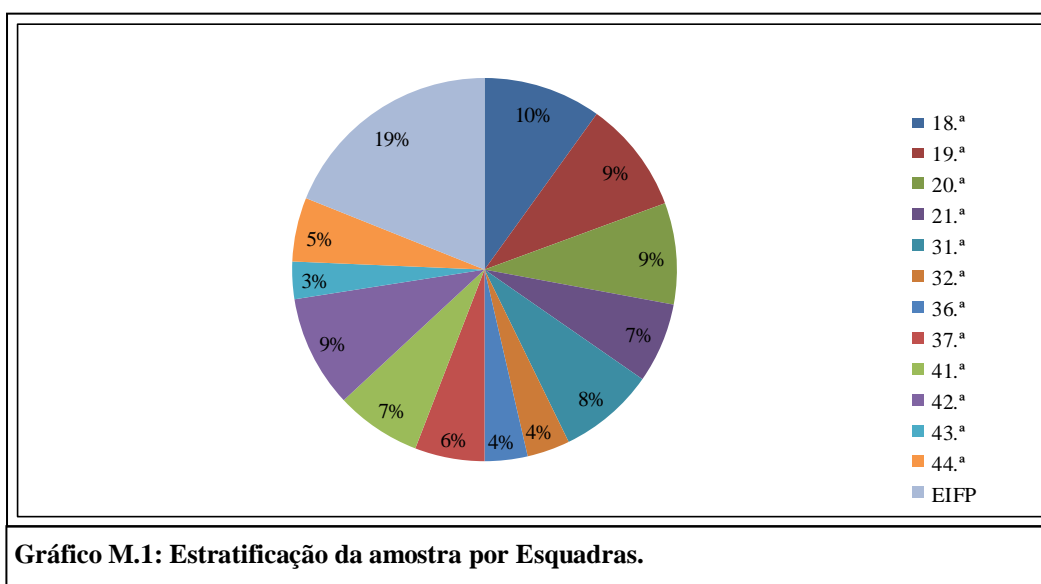




Tabela N.1: Frequências e percentagens das respostas, dos Comandantes de Esquadra inquiridos, à primeira parte do questionário A.

	Total	
	n	%
<b>Idade</b>		
21 a 30 anos	4	36,4%
31 a 40 anos	2	18,2%
41 a 50 anos	3	27,3%
51 a 60 anos	2	18,2%
Mais de 60 anos	0	0,0%
<b>Género</b>		
Masculino	11	100,0%
Feminino	0	0,0%
<b>Posto</b>		
Subcomissário	11	100,0%
<b>Origem do posto (CFOP)</b>		
Sim	6	54,5%
Não	5	45,5%
<b>Habilitações literárias</b>		
Bacharelato	1	9,1%
Licenciatura	1	9,1%
Mestrado	6	54,5%
Doutoramento	0	0,0%
Outro	3	27,3%
<b>Experiência enquanto CMDT de ESQ</b>		
Até 1 ano	1	9,1%
1 a 5 anos	5	45,5%
6 a 10 anos	2	18,2%
Mais de 10	3	27,3%
<b>O serviço de esquadra exige essencialmente funções de:</b>		
Gestão	6	54,5%
Liderança	4	36,4%
<b>Consideram-se:</b>		
Gestor	0	0,0%
Líder	1	9,1%
Ambos	10	90,9%

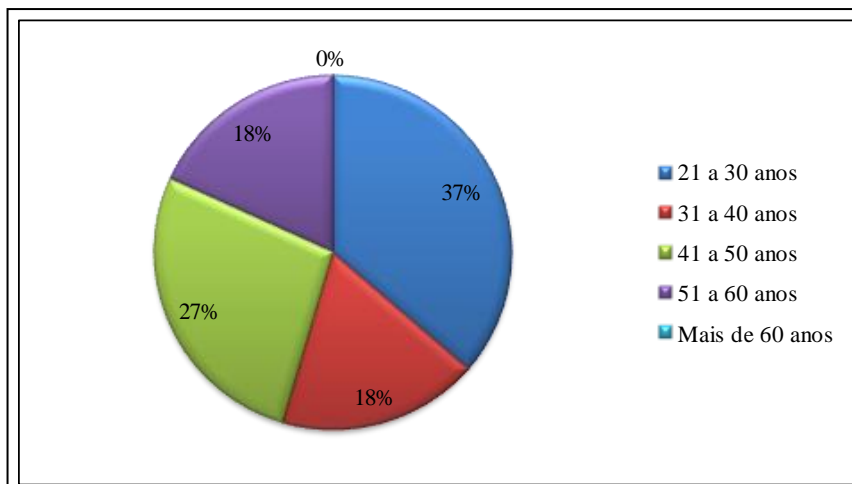


Gráfico N.1: Caracterização dos Comandantes de Esquadra por idade.

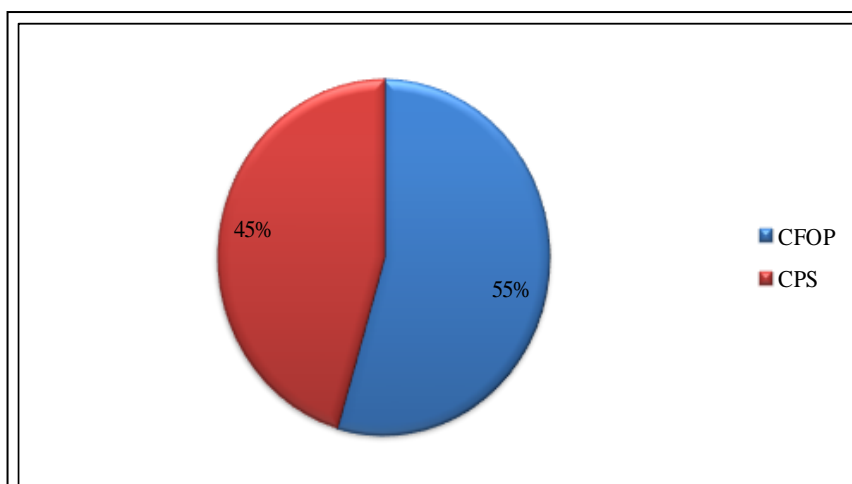


Gráfico N.2: Caracterização da origem do posto dos Comandantes de Esquadra.

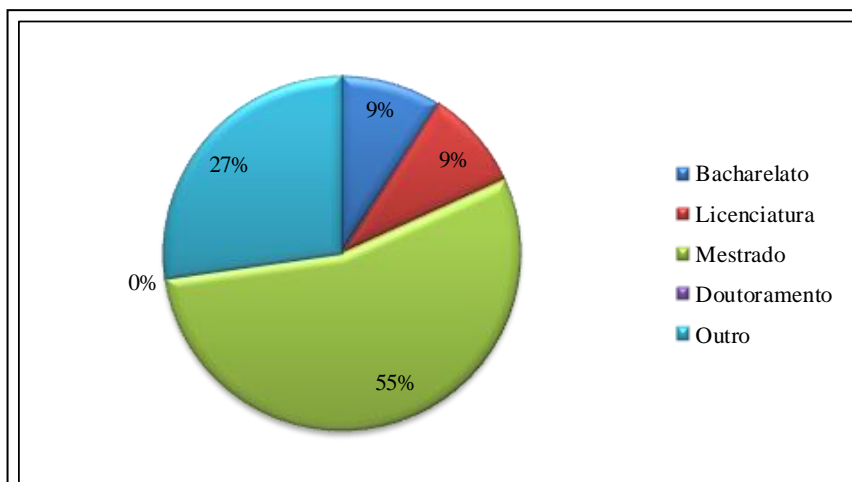


Gráfico N.3: Caracterização dos Comandantes de Esquadra por habilitações literárias.

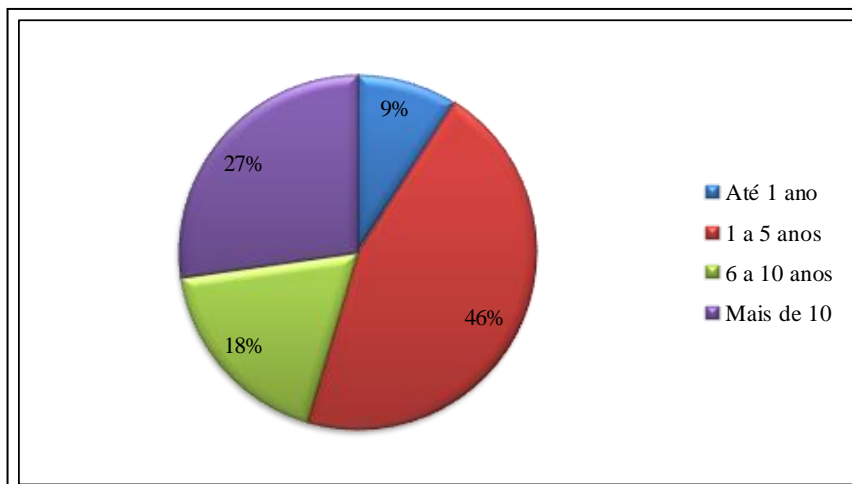


Gráfico N.4: Caracterização dos Comandantes de Esquadra pela experiência enquanto Comandantes.

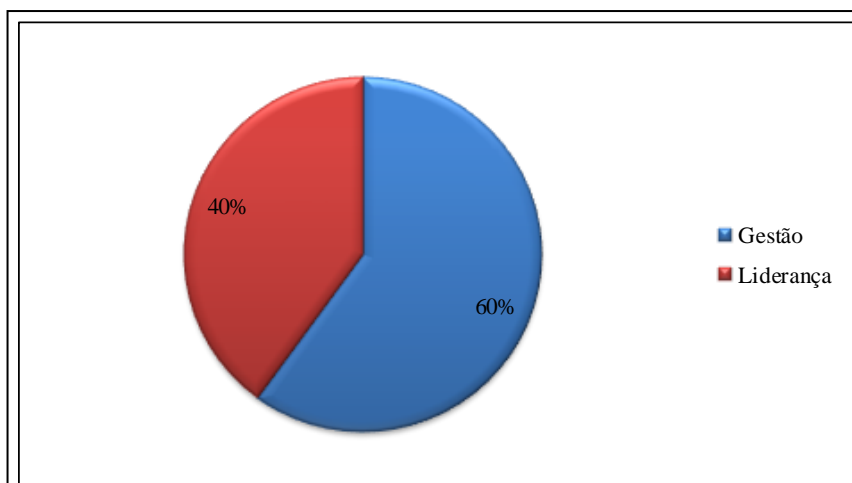


Gráfico N.5: Caracterização das funções do Comandante de Esquadra.

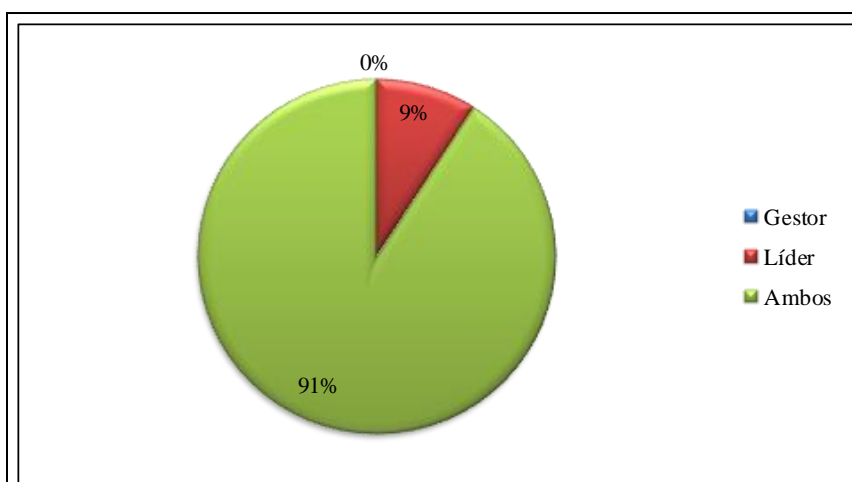


Gráfico N.6: Caracterização dos Comandantes de Esquadra pelo perfil.

---

Apêndice O  
Caracterização da amostra

Tabela O.1: Frequências e percentagens das respostas, dos subordinados inquiridos, à primeira parte do questionário B.

	Total	
	n	%
<b>Idade</b>		
19 a 30 anos	90	40,5%
31 a 40 anos	87	39,2%
41 a 50 anos	34	15,3%
51 a 60 anos	11	5,0%
Mais de 60 anos	0	0,0%
<b>Género</b>		
Masculino	202	91,0%
Feminino	20	9,0%
<b>Posto</b>		
Chefe	35	15,8%
Agente	187	84,2%
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino Básico	4	1,8%
Ensino Secundário	205	92,3%
Ensino Superior	13	5,9%
<b>Tempo de serviço</b>		
1 a 5 anos	74	33,3%
6 a 10 anos	53	23,9%
11 a 20 anos	63	28,4%
Mais de 20	32	14,4%

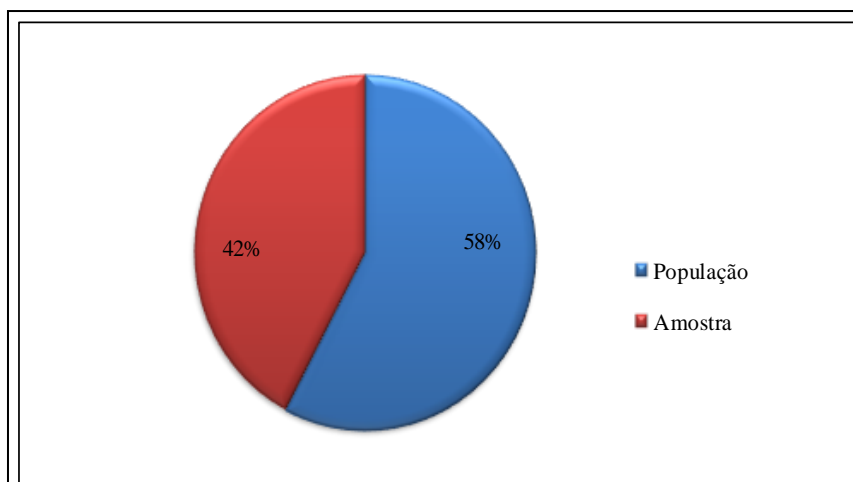


Gráfico O.1: População e amostra estudada.

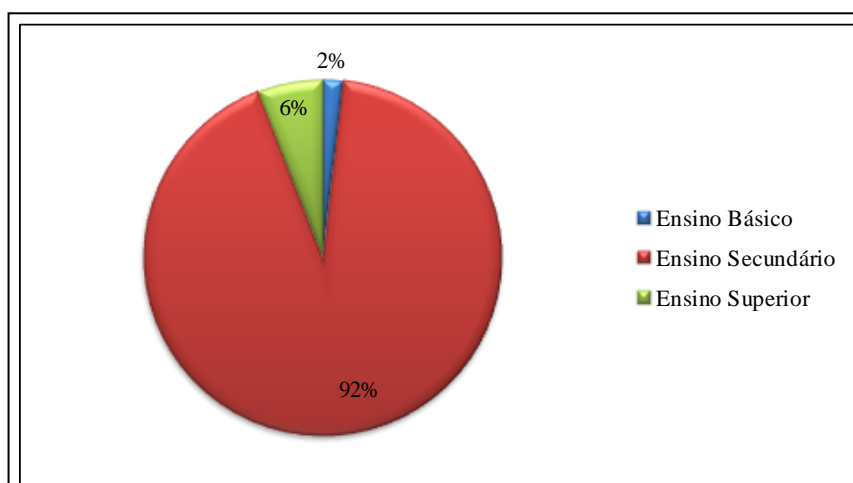


Gráfico O.2: Caracterização da amostra por idade.

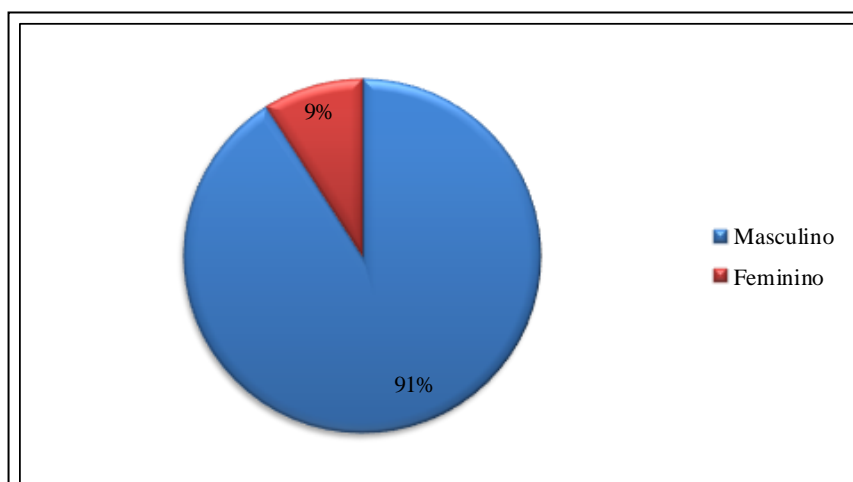


Gráfico O.3: Caracterização da amostra por género.

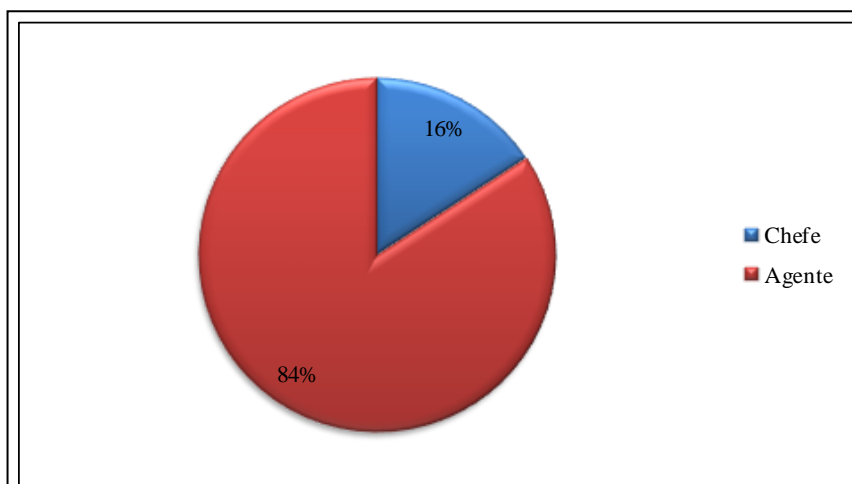


Gráfico O.4: Caracterização da amostra por posto.

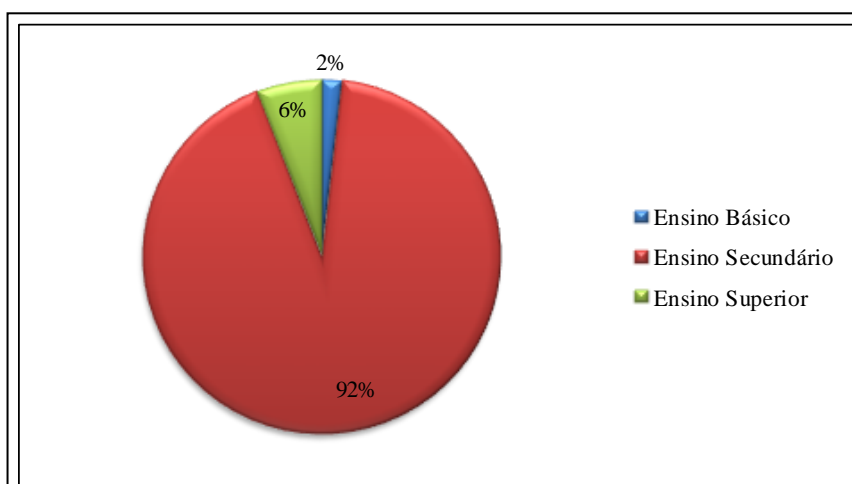


Gráfico O.5: Caracterização da amostra por habilitações literárias.

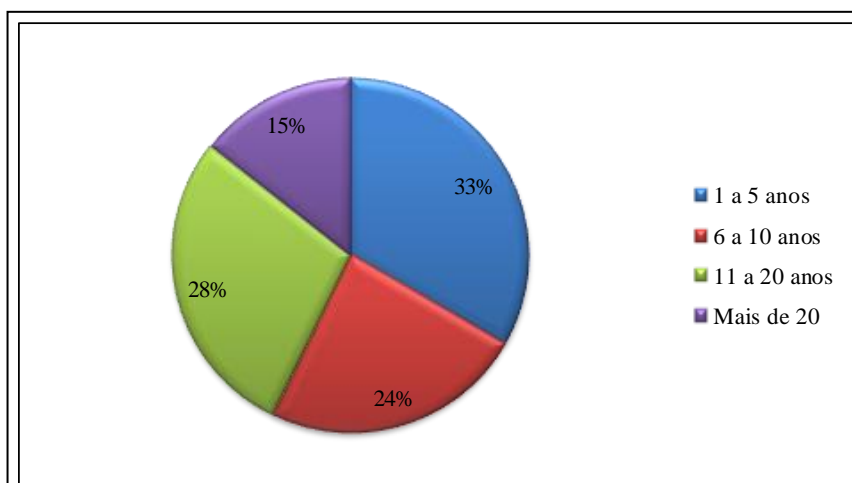


Gráfico O.6: Caracterização da amostra por tempo de serviço.

**ANEXOS**

---

## **ANEXOS**

**Anexo P:** Caracterização do efectivo das Esquadras da 3.ª Divisão Policial do COMETLIS



**Tabela P.1: Caracterização do efectivo das Esquadras da 3.ª Divisão Policial do COMETLIS**

<b>Esquadra</b>	<b>Oficial (CMDT)</b>	<b>Adjunto (Chefe)</b>	<b>Chefes</b>	<b>Agentes</b>
18. <sup>a</sup>	1	1	3	48
19. <sup>a</sup>	1	0	5	44
20. <sup>a</sup>	1	0	4	41
21. <sup>a</sup>	1	1	4	30
31. <sup>a</sup>	1	1	5	36
32. <sup>a</sup>	1	0	0	19
36. <sup>a</sup>	0	0	2	16
37. <sup>a</sup>	1	0	3	29
41. <sup>a</sup>	1	0	5	32
42. <sup>a</sup>	1	0	6	44
43. <sup>a</sup>	0	0	1	15
44. <sup>a</sup>	1	0	3	26
EIFP	1	1	18	82
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>59</b>	<b>462</b>

Fonte: Secção de Operações da 3.ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, em Fevereiro de 2013.