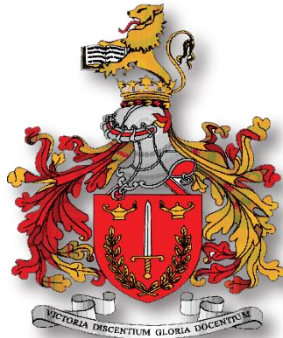


**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS
E SEGURANÇA INTERNA**



COMANDO, GESTÃO E LIDERANÇA POLICIAL
PSP, um único estilo de liderança?

Trabalho Individual Final

Estudo Teórico

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: João Gonçalves Marques Pinheiro (Comissário M/136363)

Lisboa, 26 de fevereiro de 2023



Resumo

Este estudo foi motivado por acreditarmos que a liderança tem um papel cada vez mais importante na forma de organização do trabalho. Dá grande ênfase às relações entre líderes e seguidores, ao contexto onde desenvolvem o seu trabalho e aos objetivos dos líderes, alinhados pelas organizações onde servem. O estudo da liderança em contexto organizacional, mantém os estudiosos na busca do aperfeiçoamento das várias teorias que foram surgindo, com grande impacto no século XX. O nosso trabalho surge para dar resposta a uma pergunta de muita importância: PSP, um único estilo de liderança? As conclusões obtidas poderão abrir caminho para outro tipo de abordagens. Depois de identificarmos os 3 estilos de liderança mais comuns, concluímos que na PSP há lugar para esses estilos de liderança e para uma fusão entre características de uns e outros estilos, considerando a diversidade de atividades que a instituição desenvolve.

Palavras-Chave: Liderança; PSP; motivação; líder; objetivos.

Abstract

This study was motivated by our belief that leadership plays an increasingly important role in the way work is organized. It places great emphasis on the relationship between leaders and followers, to the context in which they carry out their work, and the goals of the leaders aligned by the organizations they serve. The study of leadership in an organizational context keeps the scholars searching for improvements in the various theories that have emerged with great impact in the 20th century. Our work arises to answer a very important question: PSP, a single leadership style? The conclusions obtained may open the way for other types of approaches. After identifying the three most common leadership styles, we conclude that in the PSP there is room for these leadership styles and for a fusion between characteristics of some styles and others, considering the diversity of activities that the institution develops.

.

Key-words: Leadership; PSP; motivation; leader; objectives.

Introdução

“A liderança é uma das missões mais nobres que um ser humano pode desempenhar, quer seja num país, numa autarquia, numa empresa, numa organização ou numa família” (Ceitil 2006, p. 112).

Barracho (2012, p. 21) afirma que a “liderança e os diferentes contextos nos quais ela se desenvolve, diz respeito a uma das problemáticas actuais mais importantes e de maior interesse para diversas áreas das Ciências Sociais e Humanas, nomeadamente [...] Gestão” e acrescenta o mesmo autor, na mesma página “Os líderes não abundam como temos tido a ocasião de reparar e, gerir organizações num mundo em contante mudança, originou uma panóplia de estudos e publicações académicas.”

As afirmações anteriores já nos demonstram a incontestável importância da liderança nas organizações. Continuaremos o nosso trajecto explicando algumas das teorias clássicas da liderança do século XX, no sentido de nos abrirem caminho à justificação do nosso trabalho e tratar o problema através de uma abordagem mais adequada.

Teoria do Grande Homem, até à década de 1930. Barracho (2012, p. 70) escreve que “Os primeiros estudos sobre liderança foram efetuados até à Segunda Grande Guerra (para a escolha de oficiais do exército) e procuraram descobrir os traços físicos, características da personalidade e capacidades que [...] eram atributos dos líderes naturais.” A Teoria do Grande Homem é uma teoria que se foca em particular no líder e analisa que existem “certos traços, comportamentos ou estilos comportamentais que podem ser usados para diferenciar líderes de não-líderes ou colocar todos os líderes em um contínuo de um traço ou comportamento” (Osborn, Uhl-Bein, & Milosevic, 2014, p. 591).

Teoria dos traços, década de 1930. Abordaremos esta teoria, em que Barracho (2012, p. 73), citando Stodill (1979), informa-nos que:

as várias décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiram manter a premissa segundo a qual certos traços são indispensáveis para uma liderança eficaz. Pelo contrário, o que eles permitiam constatar era que, por um lado, um indivíduo com determinados traços teria maior probabilidade de se tornar um líder eficaz, contudo, isto por si só, não lhe garantia a eficácia. Por outro lado, a importância relativa dos traços dependeria das situações, pois certos traços seriam mais importantes numa situação, mas não em outras. Começou então a ser reconhecido o argumento de que as características

personais dos líderes não podem ser dissociadas do contexto onde eles atuam. É em tais contextos complexos e enquanto elementos integrantes das diferentes culturas organizacionais que o estudo das características pessoais dos líderes volta a ter razão de ser.

Kapur (2020), afirma ainda sobre a teoria dos traços que “após a realização da investigação sobre a teoria das características, quando os líderes estão bem conscientes destes factores e os põem em funcionamento de forma eficaz, são capazes de contribuir para o enriquecimento das suas qualidades”

Teoria Transaccional, década de 1960. A Teoria Transaccional ou teoria das trocas, que está “inserida no grupo das teorias contemporâneas, descreve o relacionamento de troca entre o líder e os seus seguidores [...] não radica nos traços ou nos comportamentos ou contingências situacionais, mas sim na relação “(Barracho 2012, p. 117). Nesta teoria, segundo Chemers (2000), Kastner (2019) e Sing e al. (2020) o líder recorre ao sistema de recompensas vigente na instituição e acorda com o seguidor os objetivos que este tem de cumprir e, caso não os atinja, as recompensas que pode alcançar.

Para Kastner (2019) a teoria Transaccional tem efeitos nefastos nas organizações por dois aspectos: i) parte do pressuposto que os seguidores se sentem motivados apenas pelas recompensas; e ii) não cria um ambiente e compromisso organizacional entre o seguidor e entidade empregadora.

Por fim trataremos da teoria da Liderança Transformacional, década de 1970.

Givens (2008, p.11), dá uma descrição bem detalhada desta teoria identificando aqueles que contribuíram para a sua existência, referindo: Estudos de investigação têm demonstrado repetidamente que a liderança transformacional é positiva em relação a resultados pessoais (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996). A relação entre liderança transformacional e resultados pessoais, tais como a satisfação e o empenho no trabalho estão bem estabelecidos (Bass, 1998). Bass (1985) declarou que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a ir para além do seu próprio eu. Os seus interesses são para o bem da organização como um todo. Como resultado, estes líderes são capazes de trazer uma visão mais profunda e a apreciação das contribuições recebidas de cada membro. Bass (1985) argumentou ainda que os líderes transformacionais encorajam os seguidores a pensar criticamente e a procurar novas abordagens para fazer o seu trabalho. Este desafio dado aos seguidores motiva-os a envolverem-se mais nas suas tarefas, o que resulta num aumento do grau de satisfação com

o seu trabalho e compromisso para com a organização. Há também um apoio empírico a esta posição. Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002), mostraram que os líderes transformacionais tiveram um impacto directo sobre capacitação dos seguidores, a moralidade e a motivação. Outros estudos revelaram-se igualmente positivos nas relações entre liderança transformacional e resultados pessoais, tais como a satisfação, desempenho e compromisso (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Dundum et al.; Fuller et al.; Koh, Steers, & Terborg, 1995;). Mostrando respeito e confiança nos seus seguidores, os líderes transformacionais criam um grande grau de confiança e lealdade por parte do grupo de trabalho, na medida em que estes estão dispostos a identificar-se com o líder e a organização. Esta confiança e fidelidade resulta em seguidores que confiam no líder e se identificam com ele e estão dispostos a comprometer-se com a organização, mesmo em circunstâncias muito difíceis.

Quadro 1: Resultados Organizacionais

Resultados Organização	Características	Estudos relacionados
Comportamento organizacional de cidadania/desempenho	1. Benefícios positivos para as organizações e pessoal da organização 2. Comportamento positivo e altruísta 3. Efeito positivo no empregado e desempenho	Ackfeldt & Leonard, 2005; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002; Barksdale & Werner, 2001; Nguni, Slegers & Denessen, 2006; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998
Cultura	1. Influência do líder pode ser vista nos empregados que trabalham na organização 2. Compromisso, impacto, desempenho e produtividade 3. Revisão dos pressupostos partilhados e valores	Denison, 1984; Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985; Jones, Felps, e Bigley, 2007
Visão	1. Quadro de referência dos seguidores ou o pensamento é mudado para que eles vejam novas oportunidades que não eram notadas antes 2. Os seguidores são inspirados a alcançar o seu potencial no contexto do trabalho que precisa de ser feito para alcançar a visão e missão da organização	Mink, 1992; Keller, 1995; Zaccaro & Banks, 2001

Adaptado de Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes (2008, p.7)

O Estado da Arte

Contextualização teórica

Para um melhor enquadramento do que se passa actualmente, temos de fazer constar neste artigo conceitos como Liderança, Gestão e Comando. Começaremos pela liderança.

Para Stogdill (1974, p. 259) “existem quase tantas definições de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito”. Hersey & Blanchard (1988, p. 86) referem que a liderança é “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de obter deles esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”. Kouzes e Posner (2009, p. 45) referem: “o fenómeno da liderança encontra-se em todo o lado e não está só reservada a alguns [...] é um conjunto de capacidades e competências que estão disponíveis para todos”. Rego (2016, p. 20), informa-nos que “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. Para Yukl, (2002, p.5) a liderança trata-se:

de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Faremos agora algumas considerações sobre o que a literatura define como gestão.

Cunha (2011 p.16), citando Santos (2008) alega que a gestão “pode ser definida como o processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objetivos estabelecidos” O mesmo autor afirma, na p.14: A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente ao alcance dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controle. Pode ser também assimilada ao processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objetivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação.

No que ao Comando importa vamos socorrer-nos das normas existentes na Polícia de Segurança Pública (PSP), que nos mostrarão o que se espera de um Comandante. No Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP e no seu n.º 3, do art.º 66.º refere: que a função de comando e direção “traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um polícia para comandar, dirigir, chefiar, coordenar e controlar unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da PSP, [...] sendo responsável pelo cumprimento das missões e resultados alcançados.” Sendo certo, que nas missões que lhe são adstritas se inclui o comando do pessoal e cuidar do seu bem-estar.

Seguidamente, vamos esclarecer o que se passa atualmente na literatura sobre os estilos de liderança e líderes mais considerados nos dias de hoje: O líder Autocrático/autoritário; O líder Democrático participativo e o líder Delegativo/Laissez faire/passar.

Os estilos de liderança são a chave para orientar e conduzir os seguidores na direcção certa, alcançar os objetivos organizacionais e promover o bem-estar e a boa vontade das organizações. Os líderes precisam de colocar ênfase na melhoria dos estilos de liderança. Os recursos humanos são os trunfos das organizações. São obrigados a fazer uso das suas qualificações educacionais, competências e capacidades para desempenharem bem as suas funções e gerarem os resultados desejados, pelo que é da maior importância implementar os estilos de liderança para promover o bem-estar dos seguidores (Kapur, 2022).

O líder autoritário determina as linhas orientadoras para o grupo, define as técnicas e os resultados a obter pelos seus seguidores. É um líder dominador e controlador, assume uma postura directiva e retira espaço à criatividade dos que lidera. O líder autoritário acredita que as pessoas, de modo geral, não são ambiciosas e tendem a evitar o trabalho, razões que obrigam à coação no trabalho. Este líder assume uma posição pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz aos seus subordinados. Este tipo de liderança pode levar à ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos seus seguidores, e consequente focus nos objetivos traçados pelo líder, lucro e produção. A liderança autoritária observa-se, geralmente, na execução de tarefas simples e rotineiras, onde a relação líder/seguuidor é estabelecida num curto espaço temporal. O desenvolvimento do trabalho fica restrito à presença física do líder e das suas directivas, a sua ausência leva à expansão de sentimentos de indignação por parte dos subordinados, e à consequente redução dos níveis de produtividade (Ramos, 2009).

No estilo de Liderança Democrática, os líderes são obrigados a ter relações cordiais e amistosas com todos os outros membros da organização. Os processos de comunicação têm de se desenrolar de forma adequada. Os indivíduos são obrigados a trocar ideias e pontos de vista, aumentar o seu conhecimento e compreensão em termos de vários conceitos e factores, fornecer soluções para vários tipos de problemas, ultrapassar impedimentos e adquirir uma compreensão eficiente dos métodos modernos, científicos e inovadores. Assim, os processos de comunicação têm lugar de forma verbal e escrita. A participação dos funcionários é a chave para o sucesso de todos os tipos de organizações (Kapur, 2022).

O estilo de liderança Delegativo/Laisser faire/passar é também conhecida como liderança delegada ou mínima. Neste caso, os líderes permitem que os membros da organização tomem decisões. Os líderes precisam de acreditar nos outros membros. Por outras palavras, deve haver um desenvolvimento de compreensão mútua. Os indivíduos precisam de se sentir confortáveis a trabalhar uns com os outros. Uma das principais desvantagens deste estilo de liderança é que conduz a um declínio no nível de produtividade. É baseado na confiança. Os seguidores que têm prazer em compreender o grau de latitude nos processos de tomada de decisão e trabalhar nos projectos de forma autónoma estão, na maioria dos casos, confortáveis com as questões relacionadas com o estilo de liderança do laissez-faire. No decurso da implementação dos processos de tomada de decisão, os líderes do laissez-faire permitem aos seguidores tomar decisões em termos do seu trabalho (maior autonomia). Todos os membros do grupo são obrigados a prestar atenção ao aumento dos seus conhecimentos, aptidões e capacidades ao longo do seu trabalho. Estas são a chave para facilitar os processos de tomada de decisão de uma forma eficiente. Além disso, os problemas são considerados como uma parte integrante da vida profissional dos indivíduos. Assim, os líderes e outros membros precisam de aperfeiçoar as suas capacidades de resolução de problemas. O reforço dos traços de moralidade, proficiência, eficácia e cooperação revelam-se favoráveis ao sentimento de satisfação no trabalho e à manutenção dos postos de trabalho (Kapur, 2022).

Problema, hipótese e metodologia

“Trata-se agora de nos distanciarmos ou libertarmos das informações recolhidas e de dominarmos as ideias reunidas para precisarmos as grandes orientações da investigação e definirmos uma problemática relacionada com a pergunta de partida” (quivy & Chapenhoudt, p.89)

Para continuarmos o nosso trabalho iremos realizar um estudo teórico cujo objetivo é refletir sobre os diferentes estilos de líderes e a sua liderança - O líder Autocrático/autoritário; O líder Democrático/Participativo e o líder Delegativo/Laisser faire/passar -, e os contextos policiais em que os líderes atuam.

Para essa reflexão formulamos a seguinte pergunta de investigação:

PSP, um único estilo de liderança?

Para dar resposta à questão formulamos as seguintes hipóteses:

H1: A PSP pode ter líderes em todos os estilos de liderança enunciados.

H2: Um líder pode ter características dos 3 estilos de liderança.

H3: Há funções de Chefia que podem ser desempenhadas por gestores.

A metodologia a seguir será a análise da literatura, normativos legais existentes sobre a matéria, que nos darão uma visão mais autêntica sobre o assunto.

Perspetivas e Diretrizes

A Lei Orgânica da PSP (2007) define a sua natureza, a forma como está organizada, a competência dos seus órgãos, as suas unidades orgânicas, subunidades e estabelecimentos de ensino, entre outros. Logo no n.º 1 do art.º 1.º refere: “A Polícia de Segurança de Segurança Pública, adiante designada por PSP, é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa.” Acrescentando o seu dever de zelar pela legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos. É uma força hierarquizada, estando os polícias sujeitos à hierarquia do comando. O art.º 3.º, n.º 2 al. a) expõe: “Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito” e logo na alínea b) obriga a garantir a ordem e tranquilidade públicas e segurança das pessoas e bens, entre muitas outras atribuições. A sua estrutura geral compreende a Direção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial, conforme decorre do art.º 17.º No art. 35.º e seguintes, é exposta a sua organização territorial “Os comandos territoriais de polícia compreendem o comando, serviços e subunidades” e a forma como cada unidade funciona: “1- As subunidades dos comandos territoriais de polícia são a divisão policial e a esquadra. 2 - As divisões policiais compreendem as áreas operacional e administrativa. 3 - As esquadras são subunidades operacionais.” As subunidades operacionais são comandadas por um comandante e um adjunto, sendo os comandantes da carreira de

oficial. O art. 40.º remete-nos para a missão da Unidade Especial de Polícia (UEP), referindo que:

é uma unidade especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção táctica em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades, inactivação de explosivos e segurança em subsolo e aprontamento e projecção de forças para missões internacionais.

O art.º 50.º, n.º 1, define o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), como um “um instituto policial de ensino superior universitário que tem por missão formar oficiais de polícia, promover o seu aperfeiçoamento permanente e realizar, coordenar ou colaborar em projectos de investigação e desenvolvimento no domínio das ciências policiais.” Este instituto tem no seu currículo a formação de liderança. Para Almeida (2020, p.64), “Num estabelecimento de formação de líderes, servidores da comunidade, a competência de liderança é continuamente trabalhada, isto é, acontece ao longo de toda a formação CFOP (e é potenciada e prosseguida na prática, finda a vida académica) ” e acrescenta na p. 65 “é, assim, uma das competências fundamentais exigidas a um oficial pois a sua função de comando implica cumprir missões ou alcançar resultados, utilizando da melhor maneira possível os recursos humanos e materiais”. Refere ainda, a mesma autora, na p.66 “Por se tratar de alunos que ingressam num curso de formação que lhes possibilita liderar pessoas, as competências de liderança são fundamentais para a obtenção de sucesso.” Para Felgueiras, S. & Pais, L.G. (2017, p.181), o ISCPSI “é a única instituição Pública Portuguesa autorizada a organizar e implementar estudos e cursos universitários no vasto espectro da segurança interna e das ciências policiais”

O Despacho 20/GDN/2009, no anexo 3, define a organização e competências dos Comandos Distritais. Importa-nos registar que refere duas importantes áreas a Área de Apoio e a Área Operacional. A Área de Apoio coordena os seguintes Núcleos: de Recursos Humanos, de Saúde, de Formação, de Apoio geral, de Logística e de Recursos Financeiros.

A Área Operacional tem os núcleos: de Operações, de Informações Policiais, de Armas e Explosivos, de Segurança Privada, de Investigação Criminal e Núcleo de Sistemas de Informação e Comunicações.

Devemos salientar que os Comissários podem chefiar qualquer dos núcleos apresentados e comandar esquadras definidas por despacho do Diretor Nacional da PSP como complexas, independentemente de serem dotados de esta ou aquela característica de liderança ou gestão.

Na Estratégia PSP (23/25), é determinado: Eixo estratégico 1 - Liderança, motivação e comunicação, que “só seremos uma polícia forte e coesa se tivermos comandantes e líderes com qualidade, em todos os níveis hierárquicos e na cadeia de comando” sendo acrescentado no ponto 1.2 “Incentivar lideranças fortes, alinhadas e esclarecidas, nomeadamente através do incremento da formação inicial e contínua na área da liderança e da gestão de equipas, para todos os níveis hierárquicos;”

Discussão

Resultante da pergunta inicial: PSP, um único estilo de liderança? Foi formulada a hipótese 1: A PSP pode ter líderes em todos os estilos de liderança enunciados. A afirmação desta hipótese dá imediatamente resposta à pergunta formulada.

De acordo com Griffa e Moreno (2012), citado por Oliveira (2022), existem três fatores intervenientes no desenvolvimento da personalidade: i) a herança genética e o amadurecimento; ii) as experiências e circunstâncias da vida - relações com o ambiente, cultura, valores, aprendizagem, experiências que constituem as apropriações pessoais -; e iii) a autodeterminação.

O texto atrás enunciado informa-nos que possuímos características individuais, que nos diferenciam uns dos outros. A aprendizagem que os jovens oficiais do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) trazem do ISCPSI, em matéria de liderança ou outras, corresponderá ao definido nas normas legais, Lei Orgânica da PSP e do Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, consagrando este último, no n.º 3, art.º 1.º: O ISCPSI tem por missão “ministrar formação inicial e ao longo da vida aos oficiais de polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP), através de ciclos de estudos conducentes à obtenção de graus académicos em ciências policiais”. Considerando a diversidade de pessoas ali formadas, correspondendo a outra diversidade de personalidades, a PSP terá líderes de estilo mais Autocrático/autoritário, outros Democrático/participativo e também líderes Delegativo Laisser faire/passar (líder de

intervenção mínima). A própria instituição, fruto da diversidade de tarefas que lhe estão definidas por lei, já atrás enunciadas: operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção táctica em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, precisará de um líder mais autocrático/autoritário, caracterizado pela centralização do poder, predominância de decisões pessoais e ordens coercivas, liberdade dos seguidores limitada, porque na execução deste serviço não poderá haver discussões, nem troca de ideias, as ordens são para cumprir.

Já no que respeita aos Núcleos ou serviços internos da PSP, que são serviços onde as tarefas estão definidas para cada polícia ou pessoal civil que ali trabalhe, cabendo ao líder verificar se o serviço se desenvolve como está definido ou responder simplesmente a questões ou dúvidas que lhe são postas pelo grupo de trabalho. Uma liderança democrática ou participativa é adequada porque possibilita a troca de ideias, incentiva o contributo com opiniões, dá lugar à liberdade de acção, sendo que quem decide é o Chefe/líder. Pode até admitir-se, neste caso, um estilo de liderança do laissez-faire/passar, em que os grupos têm prazer em compreender o grau de latitude nos processos de tomada de decisão e trabalhar nos projectos de forma autónoma e estão, na maioria dos casos, confortáveis com as questões relacionadas com esse estilo de liderança. Bratton (2020, p.126) e a respeito da teoria contingencial refere que “esta teoria é fundamentada no pressuposto de que diferentes situações ou contextos requerem diferentes estilos de liderança”.

No afirmado na hipótese 2: Um líder pode ter características dos 3 estilos de liderança. Um líder pode reunir características dos 3 estilos de liderança, mas não poderá reunir todos as características desses estilos liderança. Por melhor discente que tenha sido na aprendizagem da liderança e revele poder ser um bom líder, o jovem oficial será um bom líder num estilo de liderança, naquele que mais se adaptar à sua personalidade, com o qual mais se identifica, pois, o ser humano não é uma máquina programada em função da situação que lhe surge pela frente. Não pode ser configurado no sentido de que se tem pela frente um serviço complicado de ordem pública, no qual tem de adotar um comportamento de líder autoritário ou diretivo, quando ele se identifica mais com o líder democrático. Naturalmente, todos terão de tomar decisões, seja qual for o serviço que comandem ou chefiem, tal como referem Pais & Felgueiras, (2016, p. 56) “A tomada de decisões é também uma questão importante para aqueles que trabalham nas forças policiais.”

Goleman (2002), afirmou: “Há muito tempo se discute se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo. A resposta é ambos.” Barracho (2012), deixa nas últimas páginas do seu

livro – Liderança em Contexto Organizacional -, um conjunto de questionários que ajudam a definir o estilo de líder, perfil de poder, capacidades de persuasão, liderança participativa, líder ou gestor, entre outros.

A resposta ao afirmado na hipótese 3: Há funções de Chefia que podem ser desempenhadas por gestores. A afirmação é verdadeira e já encontra eco no atual contexto policial, pois existem técnicos superiores com funções de chefia.

A Gestão, como a definimos acima, pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente ao alcance dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controle. Trata-se de atividades que não encerram graus de dificuldade ou incerteza muito elevados. Um funcionário civil, com formação própria, pode chefiar os núcleos que compõem a área de apoio (de Recursos Humanos, de Saúde, de Formação, de Apoio geral, de Logística e de Recursos Financeiros), pode tornar esses serviços mais eficientes e eficazes, pois baseiam-se em algo que está estabelecido, podendo ser otimizado. Não estamos a por em causa que essas pessoas não possam também ser líderes, até porque há muitos exemplos ao longo da história e um bem recente, o do Presidente da Ucrânia Volodymyr Zelensky.

Num artigo sobre liderança encontrado numa pesquisa efetuada em 13-03-2023, na internet, produzido na Universidade de Évora, pudemos apurar que é comum entender-se a liderança como um processo mais emotivo e intenso do que a gestão, considerando que os líderes demonstram um estilo mais carismático e inspirador, arriscam, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança. Quanto aos gestores, estes são mais cerebrais, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, os controlos e os regulamentos. É até útil que os núcleos das Áreas de Apoio dos Comandos possam ser chefiados por pessoas com características de gestores.

Será um grande erro que um oficial (Subcomissário) acabado de formar no ISCPSI, com todas as competências técnicas e de liderança chegue a um comando e seja colocado a chefiar qualquer dos núcleos mencionados da área de Apoio. Atrevemo-nos a afirmar que as suas expectativas estão viradas para serviços operacionais, associados ao risco, à incerteza, adrenalina, etc... será que a chefia desses núcleos o motiva? Não.

Para Costa (2003), citado por Marques (2015, p.22) na sua dissertação de mestrado: A integração de um novo colaborador na organização é um momento fulcral para a organização e para o próprio indivíduo. Ao integrar a equipa, o colaborador traz consigo um conjunto de conhecimentos e experiências, assim como um determinado potencial de desenvolvimento e um conjunto de expectativas associadas ao seu desejo de

realização. É, também, neste momento que se formulam as primeiras impressões e expectativas sobre a organização que determinam o sucesso ou o insucesso, futuros.

Conclusão

Concluiremos o nosso estudo demonstrando a caminhada que fizemos desde o início do trabalho e que pretendia dar resposta à pergunta: PSP, um único estilo de liderança?, que serviu de título, dentro do tema apresentado. Quisemos contextualizar a liderança de uma forma mais lata e até histórica até chegarmos à nossa questão principal. Logo no início, demonstramos a importância que alguns autores dão à liderança, não deixando dúvidas que é um dos temas que faz e fará parte das organizações seja qual for a sua natureza, hierarquizadas ou não. Apresentámos quatro teorias da liderança, que fazem parte de algumas das teorias clássicas do século XX. A Teoria do Grande Homem, que foca em particular o líder e analisa que existem certos traços, comportamentos ou estilos comportamentais que podem ser usados para diferenciar líderes de não-líderes. A Teoria dos Traços, segundo a qual certos traços de personalidade são indispensáveis para uma liderança eficaz. A teoria Transaccional, baseada no relacionamento de troca entre o líder e os seus seguidores, não radica nos traços ou nos comportamentos ou contingências situacionais, mas sim na relação. Teoria transformacional que, sumariamente, explica se a relação entre liderança transformacional e resultados pessoais, tais como a satisfação e o empenho no trabalho, estão bem estabelecidos. Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a ir para além de si próprios.

O nosso próximo passo foi demonstrar algumas definições de Gestão, Comando e Liderança, para podermos estabelecer as diferenças.

Considerando que os estilos de liderança são a chave para orientar e conduzir os seguidores na direção certa, alcançar os objetivos organizacionais e promover o bem-estar e a boa vontade das organizações, caracterizamos, de entre os estilos de líderes mais comuns três: o líder Autocrático/autoritário, O líder Democrático participativo e o líder Delegativo/Laissez faire/passar, que serviram de base ao esclarecimento das três hipóteses que associamos à pergunta de partida.

Os passos seguintes foram no sentido de elencar algumas funções policiais, umas que expõe os profissionais a maior risco, desgaste e perigo e a situações imprevistas; outras efetuadas em ambiente interno onde os executantes estão protegidos das situações atrás enunciadas e executam um trabalho quase rotineiro.

Nas hipóteses formuladas e no que se refere a H1- A PSP pode ter líderes em todos os estilos de liderança enunciados. Na PSP não poderá existir um só estilo de liderança, não só porque os líderes são indivíduos, dotados de personalidades diferentes e também porque os serviços e missões existentes na PSP são tão variados que obrigam a diferentes abordagens ou estilos de liderança. No que respeita à H2 - Um líder pode ter características dos 3 estilos de liderança. O líder pode ter características dos três estilos de liderança, mas não os três estilos em simultâneo, pois não é credível que possa ser autoritário, democrático e delegativo/laissez faire/passar.

Na H3 - Há funções de Chefia que podem ser desempenhadas por gestores. Os gestores podem desempenhar algumas funções de chefia, por exemplo e de acordo com o que já vai acontecendo, nos Núcleos das Áreas de Apoio dos Comandos, pois só têm de dominar processos já definidos no respetivo serviço, a cada elemento do grupo de trabalho e torná-los mais eficientes e eficazes, tendo também a preocupação de conquistar e motivar o grupo.

Não podemos deixar de referir a importância da formação em liderança ministrada no ISCP SI. Temos, no entanto, de alertar para que os jovens oficiais que dali saíam, devem ainda saber, através da aplicação de testes e questionários, para qual estilo de liderança estão mais vocacionados, podendo-lhes permitir que, chegados aos comandos, passassem essa informação ao comandante, que idealmente os colocaria em subunidades ou serviços mais adaptados às suas características, sendo que um profissional motivado é mais motivador para os seguidores ou para o grupo. Passado um ano do exercício efetivo de funções, deveriam ser submetidos a outros testes que demonstrassem se mantinham as mesmas vocações de liderança e graus de motivação.

Neste estudo teórico, que buscou as suas respostas na literatura, pensamos que podia ser explorado num outro tipo de estudo onde se pudessem medir os resultados de forma quantitativa, pois seria importante saber, com objetividade, que estilos de liderança se adequam mais à PSP, quer ao nível estratégico, operacional e tático.

Referências

- Almeida, Maria Isaura & Pinho, Pedro Miguel. (2020). Desenvolvimento de Competências de Liderança: um Projeto Educativo na Formação dos Oficiais de Polícia. *Revista Portuguesa de Ciências Policiais*, 65 a 66.
- Barracho, C. (2012). *Liderança Em Contexto Organizacional*. Escolar Editora.
- Bratton, J. (2020). *Trait, behaviour and contingency theory of leadership*. J. Bratton (Ed.).
- Ceitel M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Edições Sílabo, Lda.
- Costa, R. (2003). *Persona, Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Bertrand Editora, Lda
- Cunha, AAC (2011). Revisão da literatura. In *Conceitos Gestão/ Administração*.
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3837/8/5.2.%20REVIS%C3%83O%20DA%20LITERATURA.pdf>
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics*, 4(1), 27–43. doi: 10.1037/1089-2699.4.1.27
- Decreto-Lei 275/2009, de 02 de outubro do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 192/2009: 1.ª Série. Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2009-177568160>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro do Ministério da Administração Interna. Diário da República I Série n.º 204/2015. Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.
<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637>
- DESPACHO N.º 20/GDN/2009 Anexo 3 *Comandos Distritais*. Polícia de Segurança Pública.
- Felgueiras, Sérgio & Pais, Lúcia. (2017). Police commanders' education: A continuous process. Special Conference Edition.
- Givens, Roger J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Top-Ranking Christian College (Online & Virginia) Regent university.
https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/ELJ_V1Is1_Givens.pdf
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*.
- Hersey, P., Blanchard (1998). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kapur, Radhika. (2020). *Understanding Leadership Theories*. JOUR.

- Kastner, A. (2019). *Recommended Police Leadership Model to Reduce Voluntary Police Officer Turnover Approved*. University of Wisconsin, Wisconsin
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O desafio da liderança*. Caleidoscópio Edição e Artes Gráficas, SA
- Lei n.º 53/2007, de 31 agosto, da Assembleia da República. Diário da República: 1.ª Série, n.º 168/2007. Lei Orgânica da PSP
<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072>
- Oliveira, José. (2022). *Património, culturas e memoria*. Editora Autografia Edição e Comunicação, Lda.
https://books.google.pt/books?id=_pacEAAAQBAJ&pg=PT293&dq#v=onepage&q&f=false
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). *Emerging contextual issues of leadership*. In Day (Eds). *Oxford Library of Psychology* (pp. 589–612). University Press. doi: 10.5860/choice.50-6860.
- Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2016, December 1). Police decision - making at major events. *Law Enforcement Research Bulletin*, p. 56.
- Quivy, Raymond & Luv Van Champenhoudt. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva, Publicações Lda.
- Radhika Kapur. (2022). *Leadership Styles: Fundamental in leading to Functioning of overall Structure of the Organizations*. University of Delhi.
- Ramos, Ana. (2009). *A Influência da Liderança na Motivação* [Unpublished master's thesis]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%c3%a7a%20na%20motiva%c3%a7%c3%a3o.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições Sílabo.
- Stogdill, R. M. (1979). *Handbook of leadership*. McMillan Free Press.
- Universidade de Évora. (2014). *A Liderança*. Repositório Digital de Publicações Científicas. Retrieved February 13, 2023, from
https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf
- Yukl G. (2002). *Leadership in organisations* (5th ed.). Upper saddle River, NJ.