

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PERCEBIDAS
NA CARREIRA DE CHEFES DA PSP**

Autor: Bruno Miguel Sequeira Caras Altas Jacob

Estudo Empírico

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

Lisboa, 1 de agosto de 2022



Resumo

Esta investigação teve como objetivo principal identificar um modelo de competências de liderança para os chefes da Polícia de Segurança Pública atendendo ao seu contexto de trabalho em equipa e de acordo com a sua perceção para a obtenção de desempenhos superiores nesta matéria. A escolha temática residiu na importância da liderança para a mobilização de recursos humanos na Polícia de Segurança Pública e por serem escassos os estudos de liderança sobre este tipo de chefias diretas na instituição. Utilizou-se o método quantitativo através da aplicação de um questionário de Rouco (2012) com perguntas fechadas a uma população de 2834 Chefes em efetividade de funções e na pré-aposentação, obtendo-se 323 respostas. Para a obtenção do modelo foi utilizado o método estatístico das regressões lineares múltiplas entre as 27 competências em estudo (variáveis independentes) e dois fatores critério que definimos como sendo o estilo de liderança orientado para as tarefas e o estilo de liderança orientado para as relações humanas (variáveis dependentes). Os resultados da investigação sugeriram um modelo de competências de liderança para o contexto de trabalho em equipa dos chefes de polícia que assenta nas seguintes competências: Consideração; Proatividade; Otimismo e entusiasmo; Multiculturalidade; Influência pelo exemplo.

Palavras-chave: chefias diretas, competências, liderança, modelo, polícia

Abstract

The purpose of this research was to identify a model of leadership competencies for professionals in the career of chefes (first line management) of the Polícia de Segurança Pública, taking into account their teamwork context and according to their perception of how to obtain superior performances in this area. The choice of this subject was based on the importance of leadership for the mobilisation of human resources in the Polícia de Segurança Pública and also the fact that there are few studies on this type of direct leadership in the institution. The quantitative method was used through the application of a questionnaire Rouco (2012) with closed questions to a population of 2834 chiefs in permanent and pre-retirement situations, collecting 323 answers. To obtain the model, the statistical method of multiple linear regressions was used between the 27 competencies under study (independent variables) and two criterion factors which we defined as being task-oriented leadership style and human relations-oriented leadership style (dependent variables). The research findings suggested a model of leadership competencies for the teamwork context of Police Chiefs that is based on the following competencies: Consideration; Proactivity; Optimism and enthusiasm; Multiculturality; Influence by example.

Keywords: competencies, first line management; leadership, model, police

Introdução

Hodiernamente as organizações policiais procuram dar resposta aos novos desafios de um ambiente complexo e de rápida mutabilidade com que se debatem (Huey et al., 2019; Lugo, 2021; Torres, 2020). Com efeito, os líderes policiais sabem que existem forças relativamente às quais as suas organizações têm de se adaptar para conseguirem evoluir e se manterem eficazes num equilíbrio constante entre a segurança da padronização operativa e essas mesmas forças que provocam a adaptação e mudança (Batts et al., 2012).

Segundo Harvey e Buckley (2002) este tipo de paradigma dinâmico no seio laboral exige dos profissionais de uma organização a aquisição contínua de um crescente número de competências numa lógica de satisfação das exigências de qualidade de prestação do seu serviço. Para Rouco e Ferreira (2021) as organizações poderão ser tanto mais competitivas quanto consigam ajustar o seu funcionamento no cumprimento de objetivos em face das competências dos seus trabalhadores. Esta realidade desafia a tradicional organização rígida e mais focada na gestão de processos e tarefas a transfigurar-se sobrelevando as capacidades do capital humano, com especial relevância para as daqueles sobre quem recai a expectativa de liderança em determinados momentos e contextos (Fernandez, 2014).

Por outro lado, e por força da complexidade da sua missão, as organizações policiais identificam a liderança como um tópico de extrema importância e necessidade de aprofundamento e na Polícia de Segurança Pública (PSP) esse desiderato surge plasmado na sua Estratégia para o triénio 2020/2022 para todos os níveis hierárquicos e com especial referência para o contexto de trabalho em equipa (Estratégia da PSP 2020/2022). Contudo, pouco é ainda conhecido sobre a adoção e desenvolvimento de estratégias e comportamentos eficazes no seio das polícias que permitam aproveitar os efeitos benéficos da liderança em prol do sucesso organizacional (Campbell & Kodz, 2011; Neyroud, 2011; Pearson-Goff & Herrington, 2013), apesar de a literatura científica sustentar o facto de o fenómeno da liderança poder ocorrer em todos os níveis de uma organização (Baker, 2006) e de os líderes afetarem todos os aspetos de funcionamento de uma organização (Rouco, 2012), incluindo os resultados das equipas (Bass, 1990).

No presente trabalho abordamos aquele que consideramos ser um aspeto lacunar das competências de liderança na carreira de chefes da PSP e que pauta pela sua auto percepção e identificação de competências que aportam à liderança e que são preditivas da

obtenção de desempenhos superiores num contexto de trabalho em equipa. Este é um passo crítico e necessário para a construção de um referencial comportamental claro sob a forma de um modelo de competências que possa servir o objetivo proposto.

Estado de Arte

Competências de Liderança e Critérios de Eficácia

A definição de competência não é consensual. Contudo, as alterações sociais e económicas que têm aumentado a pressão para a competitividade organizacional relevam a centralidade do tema enquanto fator preponderante da gestão de recursos humanos e potenciador do sucesso do desempenho das organizações (Pedro, 2014) sendo que nas organizações de cariz público, como as polícias, a aquisição e evolução de competências estão mais associadas à capacidade de mobilizar recursos para a prestação de serviços destinados ao bem comum das sociedades (Lima & Silva, 2015).

McClelland (1973), após verificar que até então não existiam critérios claros que explicassem o desempenho superior de uma determinada função ou tarefa, introduziu ao conceito de competência as variáveis preditivas nesse sentido. A abordagem de competência de McClelland pode ser sumariada em dois fatores: (i) A utilização de critérios de referência que comparavam indivíduos com desempenhos superiores face a terceiros; ii) A identificação do conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos que estavam correlacionados com o sucesso dos resultados obtidos (Rouco & Sarmiento, 2012). Boyatzis, a partir do trabalho de McClelland, apresentou uma definição de competência como sendo “uma característica subjacente a um indivíduo e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função” (Mitrani et al., 1994, as cited in Pedro, 2014, p. 113) e Spencer e Spencer (1993) reforçam a noção de que as competências são características individuais que se relacionam com critérios de referência efetivos ou com desempenhos superiores no trabalho numa dada situação.

Num contexto organizacional afigura-se pertinente considerar a competência como um “conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização” (Rouco, 2012, p. 81). Segundo este autor as

competências que são comumente aceites pela comunidade científica podem ser agrupadas quanto ao seu tipo em competências pessoais ou cognitivas, funcionais, sociais e, na área da gestão das organizações, são ainda consideradas as competências organizacionais (Rouco, 2012). Para Lima e Silva (2015) as competências individuais somam-se às competências coletivas de uma organização enriquecendo o seu capital nesta matéria como um todo sendo que Rouco e Sarmiento (2012) afirmam que as competências individuais que aportam à liderança melhoram o funcionamento de uma organização.

A competência percebida pelo sujeito (auto percepção) está ligada à noção de autoconceito enquanto representação ou percepção que o eu tem sobre si próprio (Neves & Faria, 2009). No contexto organizacional a auto percepção de competências surge como uma variável psicológica ou uma dimensão auto avaliativa que reflete as percepções e os juízos que os indivíduos constroem acerca das suas atitudes, comportamentos e capacidades para mobilizar recursos nos domínios da realização profissional (Faria, 2008; Nobre & Valentini, 2019). Os líderes que se auto percebem como eficazes podem também ser vistos pelos outros como tal, no qual a auto liderança eficaz está intimamente ligada à confiança que um indivíduo tem das suas próprias capacidades (Ng, Ang, & Chan, 2008, as cited in Gregório, 2019).

Relativamente às competências preditivas da eficácia da liderança vários autores referem que as mesmas são transversais e transferíveis em diversos contextos, o que desde logo permite uma grande adaptabilidade do indivíduo face à necessidade de mudança (Goleman, 1998; Rouco, 2012; Spreitzer et al., 1997). Sobre a referida eficácia dos líderes não existe apenas um indicador ou critério de medição que seja universal e que apresente somente vantagens, relevando para o efeito a adoção de mais do que um desses fatores sob pena de os resultados obtidos serem insípidos (Yukl, 2008).

Face a tudo o que referimos, no presente estudo assumimos que existe um conjunto de competências que são preditoras da eficácia da liderança e que são aplicáveis em diferentes contextos e de forma transversal. Quanto aos critérios de eficácia da liderança definimos o estilo orientado para as tarefas e o estilo orientado para as relações humanas, os quais constituem as nossas variáveis dependentes face às variáveis independentes (competências de liderança), e cuja teoria que lhes serve de suporte (Blake e Mouton, 1964) será destrinchada no ponto seguinte.

Análise ao Conceito de Liderança

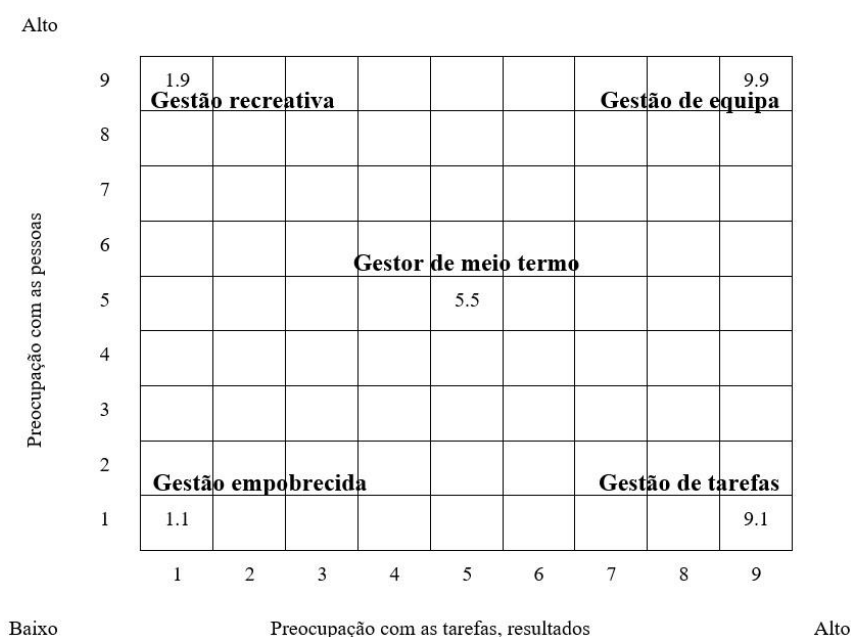
O conceito de liderança mantém a sua polissemia ancorada num vasto conjunto de estudos e autores que sobre o mesmo se debruçaram. Da sua interpretação conjugada resulta que o consenso se esgota na configuração da liderança como um fenómeno processual tríptico composto pelo ato intencional de influenciar comportamentos, por um grupo de pessoas e pelo cumprimento de determinados objetivos (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2019; Yukl, 2013). Num contexto organizacional secundamos a definição de Vieira (2002) que designa a liderança como um “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 objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.” (p.11). Esta definição tem subjacente a noção de que o líder organizacional influencia os seguidores não apenas através da autoridade formal (poder de posição) mas também através da sua autoridade informal (poder pessoal) levando ao envolvimento voluntário dos membros da equipa; o líder tem de influenciar os seguidores mediante um processo de comunicação (verbal e não verbal) eficaz que promova a alteração de comportamentos e atitudes da equipa para a realização das tarefas necessárias segundo os padrões da organização (Rouco & Ferreira, 2021). Desta forma, embora existam similitudes entre a liderança e as noções de comando e de gestão que impedem a sua exclusão mútua (Correia, 2015) a liderança não se esbate nos aspetos formais do poder hierárquico e do controlo das tarefas para atingir objetivos por poder ser exercida independentemente da posição que se ocupa numa organização e por enfatizar a motivação e inspiração a dar aos seus membros (Simões, 2021).

Relativamente às diferentes teorias de liderança, e não cabendo no escopo deste trabalho o debruce exaustivo sobre as mesmas, consideramos oportuno mencionar alguns aspetos mais importantes para aclarar o pretendido. Na perspetiva comportamental, que veio redefinir o rumo que até meados do século passado era ditado pela teoria dos traços, destacamos os estudos realizados nas Universidades de Michigan e Ohio, influenciados pelos estudos pioneiros sobre estilos de liderança de Lewin, Lippit e White (1939). Em Michigan foram definidas duas categorias de comportamento do líder em que a primeira é orientada para as tarefas (o líder determina o que quer e como quer que seja feito, estando mais preocupado com o cumprimento dos objetivos e com a supervisão do trabalho a executar e pouco com o seu crescimento ou satisfação dos seguidores) e a segunda é

orientada para as pessoas (o líder tem interesse pelos seguidores, procura a sua colaboração e satisfação no trabalho fomentando um clima interno positivo que leva ao cumprimento das tarefas). Em Ohio, os estudos efetuados procuraram também definir estilos comportamentais da liderança eficaz a partir da análise fatorial de questionários e da observação direta sem atender a pressupostos teóricos, identificando duas orientações distintas: a consideração (pessoas/relacionamentos) e a estruturação (tarefas). Identificadas estas duas dimensões procurou-se estabelecer a sua independência e definir a existência de vários estilos de liderança consoante a sua combinação preconizando-se que o melhor líder seria aquele que exibisse valores mais elevados nas duas (Rouco, 2012). Para ilustrar o descrito a Figura 1 representa um dos modelos mais conhecidos neste âmbito que é o da grelha gerencial de Blake e Mouton (1964) composto por dois eixos, graduados de 1 a 9, em que um representa o grau de orientação para as tarefas/produção e outro para as pessoas, resultando do mesmo 5 estilos de liderança. Na ótica deste modelo o líder mais eficaz é aquele que consegue conjugar simultaneamente a orientação para as pessoas e para as tarefas (9.9 – Gestão de equipa), sendo esse o ponto ideal a atingir e para o qual cada líder deve trabalhar.

Figura 1

Modelo da grelha gerencial adaptado de Blake e Mouton (1964)



Segundo Stoner (1985), os estudos nesta matéria chegaram à conclusão de que um estilo de liderança mais centrado nas pessoas tornava os grupos mais produtivos. Por outro lado, estudos mais recentes centrados na relação da liderança com as orientações referidas quanto ao desempenho organizacional e à satisfação dos liderados chegaram à conclusão de que uma maior orientação para as pessoas tem correlações mais significativas com a satisfação dos liderados e, ao invés, uma maior orientação para as tarefas apresenta correlações mais significativas com o rendimento final obtido pelos grupos (Judge & Piccolo, 2004, as cited in Rouco, 2012). Assim, embora importantes, nenhuma destas orientações consegue explicar a eficácia da liderança de forma isolada (Rouco, 2012), podendo os líderes optar por um pendor mais forte ou fraco em cada uma delas conforme as variáveis situacionais assim o exijam (Sternberg, 2003).

De entre todas as teorias que têm sido estudadas as da liderança transformacional e transacional receberam grande destaque sendo que Avolio e Bass (1995) consideram que o estilo de liderança dos indivíduos é uma mistura de ambas (Barth-Farkas & Vera, 2016) e que ausência de preocupação do líder com os seguidores e com o trabalho a realizar o faz recair num estilo de liderança *laissez-faire*. Na liderança transacional o papel do líder está relacionado com a clarificação das funções e tarefas dos seguidores e com a negociação da atribuição de estímulos extrínsecos compensatórios ou punitivos consoante o seu desempenho (recompensa contingencial), existindo um enfoque no interesse próprio e na percepção de justiça na atribuição de recompensas e punições (Benmira & Agboola, 2021). O líder não intervém junto dos seguidores até que considere ser necessário corrigir o seu trabalho (gestão por exceção) e não procura desenvolver nestes últimos a confiança e a capacidade para resolverem problemas (Bass, 1985, 1999). Na liderança transformacional, porém, o líder procura ser percebido como um modelo a seguir através do exemplo dado (influência idealizada) por forma a conseguir a adesão dos colaboradores aos valores organizacionais e fomentar comportamentos no trabalho como a responsabilidade, a honestidade, a confiança ou o altruísmo, existindo uma forte componente de inspiração do líder perante os seguidores (motivação inspiracional), de consideração do líder pelas necessidades e capacidades dos seguidores (consideração individualizada), e de estimulação intelectual dos seguidores por parte do líder que procura desenvolver uma visão que ultrapasse o curto prazo (Bass, 1985). A liderança transformacional tem pontos em comum com a liderança carismática (influência idealizada), porém o carisma é apenas uma parte da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006), através do qual o líder

procura ser visto como tendo certos atributos extraordinários que se forem reconhecidos pelos seus seguidores facilitarão o processo da liderança transformacional. Estes dois estilos de liderança não são antagónicos, mas antes complementares, na medida em que a liderança transaccional estabelece aquilo que é o esperado em termos de desempenho e define um nível de confiança mínimo ao passo que a liderança transformacional constrói uma relação entre líder e seguidores para além do referido, com base na inspiração, no incentivo e na motivação para que sejam excedidas as expectativas de desempenho e seja conseguida a renovação organizacional (Rouco, 2012).

Vários estudos têm associado a liderança do tipo transformacional como a tendência gradual de adoção nas organizações policiais (Flemming 2015, as cited in Filstad & Karp, 2020), contudo é necessário ter em conta que, fruto da sua evolução, não é ainda possível afirmar que alguma teoria de liderança seja totalmente irrelevante, sendo necessário atender ao contexto em que é aplicada (Dess & Picken, 2000). O mesmo é dizer que nenhum estilo de liderança assume natureza universal e que pode, por si só, explicar a eficácia da liderança em todas as situações, independentemente dos paradigmas teóricos adotados pelas organizações ao longo do tempo, devendo a liderança ter em conta aspetos transversais como as características do líder e dos seguidores, da circunstância ou contexto em que é exercida ou das próprias dinâmicas organizacionais (Rouco, 2012). Também nas organizações policiais, incluindo na PSP, estudos existem que comprovam que a liderança é situacional e que nenhum estilo de liderança em particular assume uma prevalência como um todo (Borges, 2013; Girodo, 1998; Sarver & Miller, 2014).

Os Chefes da PSP e as Competências de Liderança

A carreira de chefes é composta pelas categorias de Chefe-Coordenador, Chefe-Principal e Chefe. Dentro do modelo de organização vertical da PSP, e segundo dados retirados dos balanços sociais da instituição (Polícia de Segurança Pública, 2022), a carreira de chefes representa atualmente o escalão de supervisão de aproximadamente 87% da força de trabalho. Quanto ao conteúdo funcional desta carreira encontra-se previsto no n.º 2 do artigo 86.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, e densificado no seu anexo I (Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais). Complementarmente é importante referir o despacho 20/GDN/2009, do Sr. Diretor Nacional da PSP, que define a

missão a executar em cada serviço das unidades e subunidades territoriais da PSP (Comandos, Divisões e Esquadras).

Da conjugação dos normativos referidos resulta uma grande amplitude de funções das quais destacamos o papel fulcral que estes profissionais detêm na gestão e na supervisão do trabalho de equipas de dimensão variada, sendo líderes formais que estão próximos do nível primário executório da estratégia organizacional definida pelos patamares superiores. Este é um fator importante na medida em que para fazer face aos desafios das últimas décadas o trabalho nas organizações tem vindo a ser reestruturado em torno de equipas (Kozlowski & Bell, 2017; Salas et al., 2005), e o papel da liderança continua a ser determinante para o sucesso neste âmbito (Ferreira et al., 2001; Salas et al., 2005). Deste modo é importante que os líderes de equipas sejam eficazes e mantenham a capacidade de sistematizar a sua ação de acordo com os diversos tipos de liderança, a sua orientação e adequabilidade (Barracho & Martins, 2010).

Para além do referido, e tomando o contexto das organizações policiais, é importante realçar que existe evidência empírica sobre a importância do papel da liderança deste tipo de chefias diretas para a influência do comportamento dos seus subordinados (Engel, 2000; Engel & Worden, 2003; Ingram & Weidner, 2011; Johnson, 2005) e para a sua satisfação (Ercikti et al., 2011; Ingram & Lee, 2015). Relevante é também assinalar que, fruto do seu posicionamento estratégico, estas chefias diretas devem estar preparadas para dar uma resposta de primeira linha aos desafios e tendências laborais emergentes que estão a provocar mudanças nas organizações policiais e dos quais destacamos a necessidade de integrar os anseios das novas gerações de subordinados que entram na sua dependência, tendencialmente mais vocacionadas para estruturas colaborativas e de trabalho em equipa que melhor se adequam ao aproveitamento das suas potencialidades em prol do sucesso organizacional (Batts et al., 2012).

Em suma, os chefes de polícia são o primeiro garante da missão cada vez mais exigente e complexa acometida à PSP pois atualmente as forças de segurança não são apenas percecionadas como organizações que simbolizam o poder coercivo do Estado e que se limitam a prevenir e reprimir a criminalidade ou a manter a ordem pública, mas antes são também vistas como entidades que devem providenciar respostas num conjunto de domínios mais alargado, como o comunitário, social, cívico, etc., e, como tal, estes profissionais têm de estar preparados para conseguir mobilizar os recursos humanos ao seu dispor em prol da organização. O mesmo é afirmar que, sem esquecer o papel formal dos

chefes da PSP na garantia do cumprimento da missão institucional (a qual está sempre em primeiro lugar), é o fator humano que assume o maior destaque nesta matéria e a liderança é determinante porque estabelece as relações interpessoais necessárias entre o líder formal e os subordinados (Rouco, 2012). Deste modo, é fundamental melhorar o conhecimento sobre as competências transversais de aporte à liderança que estes profissionais consideram mais relevantes para obterem o sucesso no seu contexto de trabalho em equipa e correlacioná-las com a sua orientação.

Os Modelos de Competências de Liderança e o Contexto das Chefias Diretas Policiais

A tendência para adotar modelos de competências surgiu da obsolescência verificada na abordagem meramente descritiva de funções que não se adequava aos novos desafios que se colocavam às organizações (Schippmann et al., 2000). Assim, é a partir dessa necessidade que nascem os modelos de gestão de pessoas por competências, enquanto instrumentos coordenados e alinhados com os objetivos organizacionais. (Caetano & Vala, 2000). No âmbito da gestão de recursos humanos o uso de modelos de competências tem abrangido propósitos variados como o recrutamento e seleção, a formação, o desenvolvimento e mudança de funções ou a gestão e avaliação do desempenho, entre outros (Gangani et al., 2008; Le Deist & Winterton, 2005; Rouco, 2012).

Considerando o contexto das organizações policiais, a revisão que efetuamos revelou serem escassos os estudos e a aplicação de modelos de competências de liderança nas suas chefias diretas, sendo a maior parte das investigações relacionados com a temática da liderança em geral. Contudo, é possível destacar algumas exceções como o modelo utilizado pelo Departamento de Recursos Humanos da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos da América, cuja responsabilidade de recrutamento inclui a polícia local, e que identifica e descreve 9 competências consideradas preditivas do desempenho superior para os *Police Sergeants* onde se incluem vários aspetos que se relacionam com a liderança tais como a comunicação, o trabalho de equipa, a resiliência, a tomada de decisão ou gestão de conflitos organizacionais (Los Angeles City Personnel Website, 2022).

Também o *College of Policing*, cuja missão está relacionada com a formação e desenvolvimento dos corpos policiais profissionais no Reino Unido, criou um modelo para os *Sergeants* assente em 6 competências com níveis de proficiência para atingir o

desempenho ideal que já foi adaptado à realidade de várias polícias locais e onde se releva a colaboração, o apoio, a inspiração, o pensamento crítico, a inovação e o espírito de abertura, entre outros aspetos considerados relevantes para o processo de liderança e segundo o contexto laboral destes profissionais (Sergeant – College of Policing, 2022).

Na PSP verifica-se a mesma tendência residual de estudos científicos nesta matéria em que apenas salientamos Pereira (2016) que operou um estudo exploratório em Equipas de Intervenção Rápida do Comando Metropolitano de Lisboa que apresentavam um desempenho superior às demais. A principal conclusão deste estudo foi identificar as características de liderança associadas ao bom desempenho nestas equipas e que correspondiam, por ordem decrescente de importância, a 3 fatores da liderança transformacional segundo Bass (1985): a consideração individualizada, a influência idealizada (carisma) e a estimulação intelectual.

Rouco (2012) desenvolveu um modelo de competências de liderança que na sua versão atual conta com 27 competências agrupadas em 4 domínios: De si próprio (pessoal – cognitivas), das relações com os outros (sociais), do trabalho, atividades e tarefas (funcionais) e da gestão (organizacional), conforme pode ser consultado na Tabela 1.

Tabela 1

Modelo de competências de liderança segundo Rouco (2012)

Domínio		Competências
Pessoais – Cognitivas	De si próprio	Autoconfiança; Autocontrolo; Consideração; Coragem; Determinação e perseverança; Flexibilidade e adaptabilidade; Otimismo e entusiasmo; Proatividade; Transparência.
Sociais	Das relações com os outros	Abertura à multiculturalidade; Assertividade; Comunicação; Desenvolver os outros; Empatia; Influência pelo exemplo; Liderança participativa; Liderança por delegação; Orientação para as relações humanas; Orientação para as tarefas; Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; Relações interpessoais; Trabalho de equipa.
Funcionais	Do trabalho, atividades e tarefas	Aptidão técnica e profissional; Capacidade para resolver problemas; Tomada de decisão.
Organizacional	Da gestão	Gestão de conflitos. Visão.

Este modelo contém as principais competências associadas à liderança que estão identificadas na literatura da especialidade, cujos principais aspetos revimos, tendo sido inicialmente produzido para aplicação no contexto militar. Não obstante, na última década o modelo tem sido adaptado e testado noutras organizações da sociedade civil, académicas, de proteção civil e até policiais (Mourato, 2019), encontrando-se devidamente validado para a população portuguesa.

Assim, pese embora a natureza da sua missão seja indubitavelmente distinta, os laços históricos da liderança militar que ainda hoje mantém uma marca indelével na cultura organizacional da PSP (Leonardo, 2009; Poiares & Dias, 2021) levaram-nos à escolha do modelo referido para a prossecução da presente investigação.

De acordo com o modelo apresentado, e tendo por base a revisão da literatura efetuada, definimos a seguinte pergunta de partida para a nossa investigação **“Quais as competências de liderança que os chefes da PSP consideram preditoras para terem um desempenho superior nas suas equipas de trabalho?”**.

Método

Perguntas Derivadas e Hipóteses de Investigação

Após revisão de literatura, a partir da nossa pergunta de partida formulámos as seguintes perguntas derivadas (**PD**) e hipóteses de investigação (**H**):

PD1 – Existem diferenças na perceção das competências mais importantes pelos chefes de polícia de acordo com a sua categoria?

PD2 – Existem diferenças na perceção das competências mais importantes pelos chefes de polícia de acordo com a sua experiência?

H1 – Para os chefes de polícia existe pelo menos uma competência de liderança que é preditora da orientação para as tarefas.

H2 – Para os chefes de polícia existe pelo menos uma competência de liderança que é preditora da orientação para as relações humanas.

Procedimentos e Participantes

A presente investigação utilizou o método quantitativo por aplicação de um questionário com perguntas fechadas. Através do modelo referencial de competências de liderança de Rouco (2012) elaborou-se o inquérito para medir a auto percepção (competência percebida) dos profissionais de polícia que pertencem à carreira de chefes da PSP quanto ao seu nível de concordância para obterem desempenhos superiores no trabalho em equipa. O universo desta investigação é composto por todos os profissionais da carreira de chefes da PSP, nas situações de ativo e pré-aposentação, na medida em que se considerou que estes últimos também são detentores de experiência profissional recente que interessa auscultar, e em que N=2834, tendo sido obtidas 323 respostas. Dos 323 participantes 80% possuem a categoria de Chefe, 10% a de Chefe-Principal e 10% a de Chefe-Coordenador; quanto ao género 93% são homens e 7% são mulheres; relativamente a idade 4% têm pelo menos 60 anos de idade, 44% têm entre os 50 e os 59 anos de idade, 36% têm entre os 40 e os 49 anos de idade e 16% têm entre os 30 e os 39 anos de idade; quanto ao tempo de permanência na categoria 35% têm até 5 anos de experiência na categoria e 65% têm mais de 5 anos de experiência na categoria; e finalmente sobre a situação funcional 99% estão na efetividade de funções e 1 % encontra-se na pré-aposentação.

Instrumento de Recolha de Dados

O inquérito para a recolha de dados é constituído por duas partes: A primeira contém cinco questões que se destinam à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, tendo-se utilizado escalas do tipo nominal e ordinal. A segunda é composta pelo questionário de competências de liderança (Rouco, 2012) que conta com 27 competências e um total de 81 itens (3 para cada competência) com uma escala de *Likert* para medir o nível de concordância (1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente). O modelo está organizado em 6 dimensões diferentes em que 3 são orientadas para as tarefas (tomada de decisão e planeamento; orientação para a missão através do exemplo, pela ética e determinação; visão) e as restantes são orientadas para as pessoas (coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência; liderança participativa).

Técnicas Estatísticas e Meios Utilizados

O inquérito foi aplicado através do *Google Docs* e para o tratamento estatístico foi construída uma base de dados no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 28.0) que foi posteriormente transposta para o *Microsoft Excel*.

Para verificar a consistência interna das respostas dadas a cada competência de liderança utilizou-se o *Alpha de Cronbach* cujos valores são significativos e estão compreendidos entre 0,69 e 0,93 (Hill & Hill, 2009).

Para responder às perguntas derivadas (**PD**) foi utilizada a análise descritiva através das médias aritméticas, do desvio-padrão e foram ainda utilizadas figuras (sob a forma de gráficos) e tabelas.

Para a obtenção do modelo de competências pretendido, e simultaneamente confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (**H**), foi utilizado o método estatístico das correlações de Pearson e das regressões lineares múltiplas tendo sido verificados positivamente os seguintes pré-requisitos: linearidade da relação entre as variáveis independentes (competências de liderança) e as variáveis dependentes (estilo de liderança orientado para as tarefas; estilo de liderança orientado para as relações humanas), independência dos resíduos através do teste de Durbin-Watson, ausência de multicolinearidade, teste de colinearidade com o valor da tolerância superior a 0,1 e o fator de inflação da variância compreendido entre 1 e 10, ausência de *outliers* fora da faixa -3 a +3 e verificação da homocedasticidade.

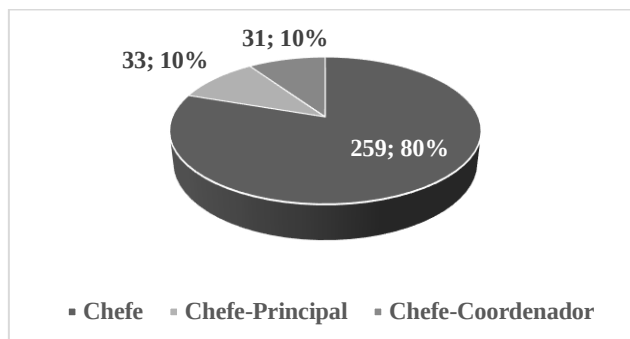
Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

Nesta seção apresentaremos e analisaremos os dados obtidos no trabalho de campo e procuraremos responder às perguntas formuladas e confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação. Durante a apresentação e análise dos resultados os mesmos vão ser confrontados e discutidos tendo em conta o fenómeno social em estudo no contexto laboral dos inquiridos e de acordo com as premissas teóricas que salientámos na revisão de literatura.

De acordo com a Figura 2 a amostra foi dividida em subamostras consoante a categoria profissional.

Figura 2

Caracterização da amostra segundo a categoria dos chefes de polícia



Para responder à **PD1** pode ser observada a Figura 3. De uma forma geral são os Chefes-Coordenadores que apresentam o valor das médias aritméticas das competências em estudo mais altos e os Chefes o valor mais baixo. Relativamente às competências mais e menos valorizadas por cada categoria, optamos por realçar os valores mais baixos e mais altos de cada categoria, ressaltando o facto de na esmagadora maioria dos casos os valores serem altos (acima de 4 numa escala de 1 a 5).

Assim, no caso dos Chefes as competências mais valorizadas foram a “consideração” ($\bar{x}=4,69$ e $S=0,46$), o “reconhecimento” ($\bar{x}=4,65$ e $S=0,49$), o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,62$ e $S=0,50$), a “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,52$) e as “relações interpessoais” ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,48$) e as menos a “liderança por delegação” ($\bar{x}=3,77$ e $S=0,75$), a “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,32$ e $S=0,56$), a orientação para a tarefa ($\bar{x}=4,30$ e $S=0,61$), o “autocontrolo” ($\bar{x}=4,30$ e $S=0,66$) e a “visão” ($\bar{x}=4,35$ e $S=0,55$).

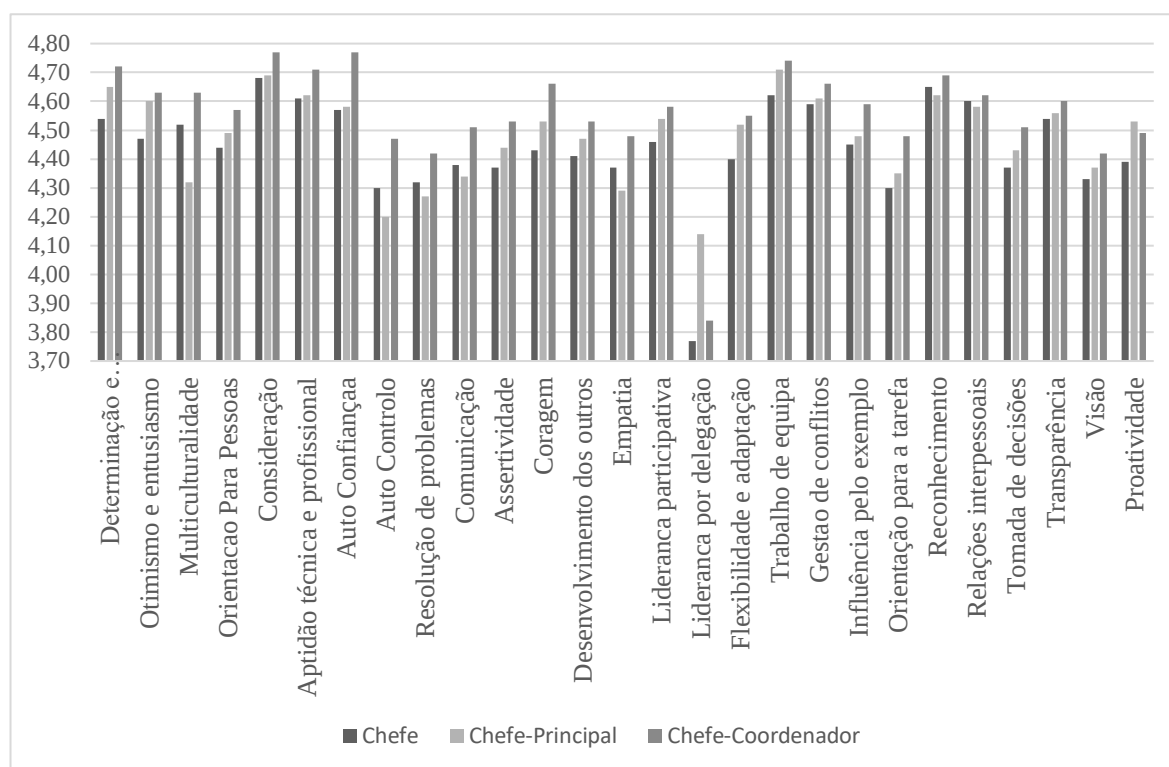
Os Chefes-Principais valorizaram mais as competências “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,71$ e $S=0,43$), a “consideração” ($\bar{x}=4,69$ e $S=0,46$), a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,65$ e $S=0,44$), a “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,62$ e $S=0,45$) e o “reconhecimento” ($\bar{x}=4,62$ e $S=0,46$) e menos as da “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,17$ e $S=0,75$), o “autocontrolo” ($\bar{x}=4,20$ e $S=0,63$), a “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,27$ e $S=0,64$), a “empatia” ($\bar{x}=4,29$ e $S=0,75$) e a “multiculturalidade” ($\bar{x}=4,32$ e $S=0,62$).

Por fim, para os Chefes-Coordenadores as competências de liderança percecionadas mais valorizadas foram a “consideração” ($\bar{x}=4,77$ e $S=0,34$), a “autoconfiança” ($\bar{x}=4,77$ e $S=0,38$), a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,72$ e $S=0,40$) e a “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,71$ e $S=0,41$) e o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,64$ e $S=0,48$) e as menos a

“liderança por delegação” ($\bar{x}=3,84$ e $S=0,82$), a “visão” ($\bar{x}=4,35$ e $S=0,55$), a “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,42$ e $S=0,40$), o “autocontrolo” ($\bar{x}=4,47$ e $S=0,52$) e a “orientação para a tarefa” ($\bar{x}=4,48$ e $S=0,49$).

Figura 3

Valores da média aritmética da auto percepção das competências de liderança por categoria profissional



A Tabela 2 resume as competências mais e menos valorizadas por categoria profissional dos visados.

Assim, relativamente à **PD1 “Existem diferenças na percepção das competências mais importantes pelos chefes de polícia de acordo com a sua categoria?”**

consideramos que a resposta é negativa pois embora existam algumas flutuações nos valores da média aritmética das competências “liderança por delegação”,

“multiculturalidade”, “determinação e perseverança” e “autoconfiança”, no plano global os chefes de polícia consideram que a esmagadora maioria das competências em estudo é importante para obterem desempenhos superiores no seu contexto de trabalho em equipa (valores da média aritmética acima de 4 numa escala de 1 a 5), existindo similitudes na

concordância dos chefes de polícia quanto às competências de liderança mais e menos relevantes.

Tabela 2

Resumo das competências mais e menos valorizadas por categoria profissional

Categoria	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos
Chefe	• Consideração • Reconhecimento • Trabalho de Equipa • Aptidão técnica e profissional • Relações Interpessoais	• Liderança por delegação • Resolução de problemas • Orientação para a tarefa • Autocontrolo • Visão
Chefe-Principal	• Trabalho de equipa • Consideração • Determinação e perseverança • Aptidão técnica e profissional • Reconhecimento	• Liderança por delegação • Autocontrolo • Resolução de problemas • Empatia • Multiculturalidade
Chefe-Coordenador	• Consideração • Autoconfiança • Determinação e perseverança • Aptidão técnica e profissional • Trabalho de equipa	• Liderança por delegação • Visão • Resolução de problemas • Autocontrolo • Orientação para a tarefa

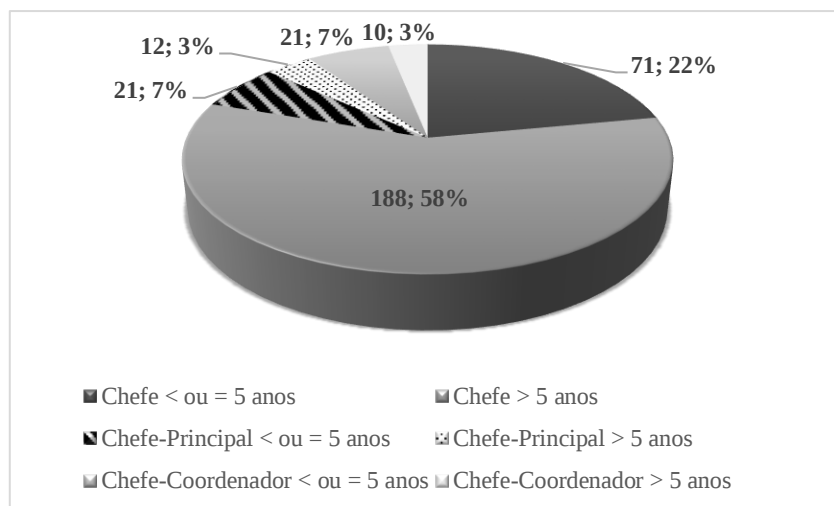
Para responder à **PD2**, e não existindo evidência científica que suporte a definição de qualquer limiar nesse âmbito, socorremo-nos da nossa observação direta e definimos um hiato de até 5 anos de permanência na categoria ou superior a esse valor para avaliar as diferenças nas médias aritméticas da percepção das subamostras quanto às competências de liderança escolhidas.

Neste ponto a amostra foi caracterizada segundo a Figura 4. As Figuras 5, 6 e 7 representam a média aritmética dos valores atribuídos às competências de liderança pelas subamostras segundo o limiar de experiência definido de até 5 anos ou mais de 5 anos na categoria.

De uma forma geral é dentro da categoria dos Chefes-Principais que se verificam as maiores diferenças na percepção sobre as competências de lideranças.

Figura 4

Caracterização da amostra segundo a experiência na categoria profissional



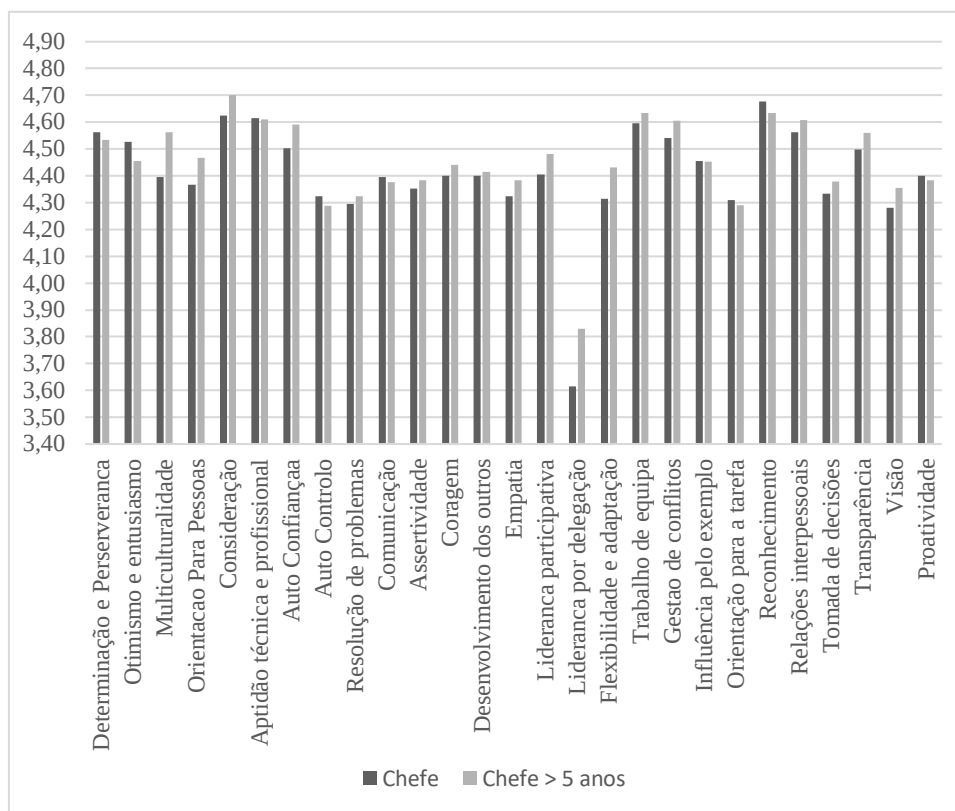
Relativamente à categoria de Chefes as competências mais relevadas para aqueles com até 5 anos de experiência na função foram o “reconhecimento” ($\bar{x}=4,68$ e $S=0,60$), a “consideração” ($\bar{x}=4,62$ e $S=0,60$), a “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,62$ e $S=0,61$) e o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,63$) e as menos a “liderança por delegação” ($\bar{x}=3,62$ e $S=0,63$) e “visão” ($\bar{x}=4,28$ e $S=0,66$).

Para os Chefes com mais de 5 anos na categoria as competências mais relevadas foram a “consideração” ($\bar{x}=4,70$ e $S=0,40$), o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,63$ e $S=0,44$), o “reconhecimento” ($\bar{x}=4,63$ e $S=0,45$), a “gestão de conflitos” ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,43$) e as “relações interpessoais” ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,43$), e as menos a “liderança por delegação” ($\bar{x}=3,83$ e $S=0,71$), a “orientação para a tarefa” ($\bar{x}=4,29$ e $S=0,59$) e o “autocontrolo” ($\bar{x}=4,29$ e $S=0,62$).

Entre os Chefes as maiores diferenças na média aritmética das competências percecionadas verificam-se na “multiculturalidade” ($\bar{x}=4,39$ e $S=0,74$, para os Chefes até 5 anos; $\bar{x}=4,56$ e $S=0,56$ para os Chefes com mais de 5 anos) e na “liderança por delegação” ($\bar{x}=3,62$ e $S=0,63$, para os Chefes até 5 anos; $\bar{x}=3,83$ e $S=0,71$ para os Chefes com mais de 5 anos).

Figura 5

Valores da média aritmética dos chefes segundo a experiência



Relativamente aos Chefes-Principais com até 5 anos na categoria as competências mais relevadas foram o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,65$ e $S=0,47$), a “consideração” ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,51$) e a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,59$ e $S=0,48$) e as menos a “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,00$ e $S=0,78$), o “autocontrolo” ($\bar{x}=4,08$ e $S=0,81$) e a “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,13$ e $S=0,71$).

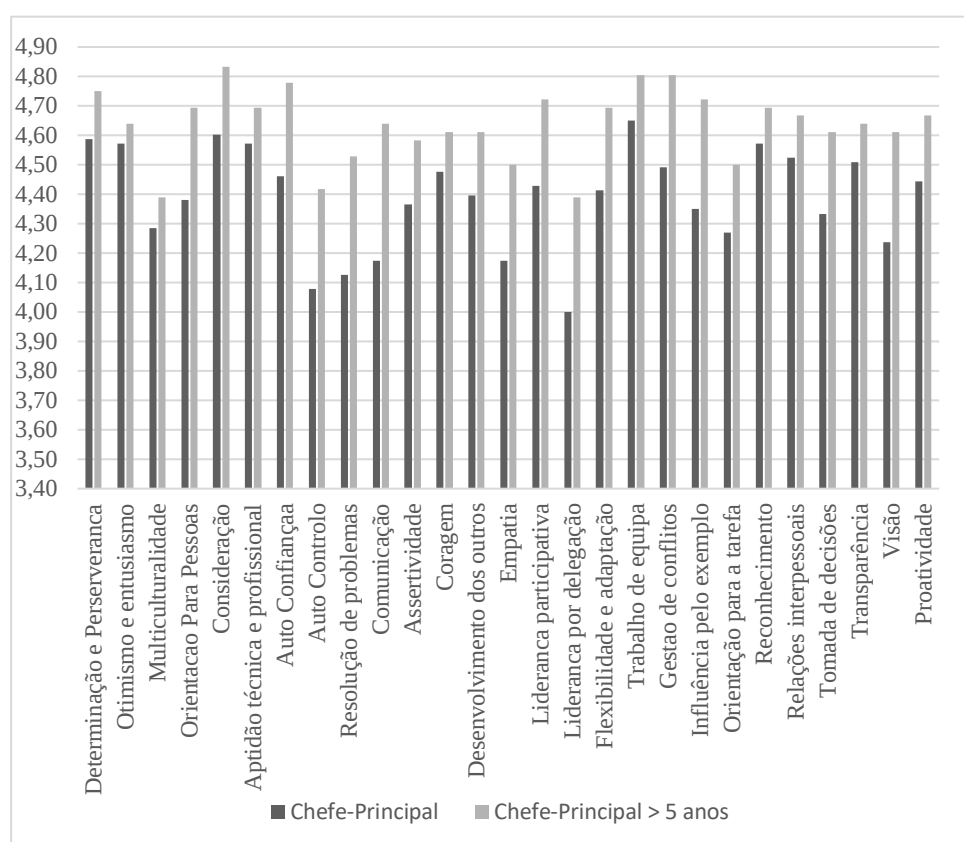
Os Chefes-Principais com mais de 5 anos na categoria percecionam as competências mais relevantes como sendo a “consideração” ($\bar{x}=4,83$ e $S=0,30$), o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,81$ e $S=0,36$), a “gestão de conflitos” ($\bar{x}=4,81$ e $S=0,36$), a “autoconfiança” ($\bar{x}=4,78$ e $S=0,33$) e a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,75$ e $S=0,35$) e as menos a “multiculturalidade” ($\bar{x}=4,39$ e $S=0,60$) e a “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,39$ e $S=0,63$).

Entre os Chefes-Principais as maiores diferenças nas médias aritméticas das competências percecionadas verificam-se na “resolução de problemas” ($\bar{x}=4,13$ e $S=0,71$, para os Chefes-Principais até 5 anos; $\bar{x}=4,53$ e $S=0,39$ para os Chefes-Principais com mais

de 5 anos), na “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,00$ e $S=0,78$, para os Chefes-Principais até 5 anos; $\bar{x}=4,39$ e $S=0,63$ para os Chefes-Principais com mais de 5 anos), na “influência pelo exemplo” ($\bar{x}=4,35$ e $S=0,73$, para os Chefes-Principais até 5 anos; $\bar{x}=4,72$ e $S=0,37$ para os Chefes-Principais com mais de 5 anos) e na “visão” ($\bar{x}=4,24$ e $S=0,62$, para os Chefes-Principais até 5 anos; $\bar{x}=4,61$ e $S=0,49$ para os Chefes-Principais com mais de 5 anos).

Figura 6

Valores da média aritmética dos Chefes-Principais segundo a experiência



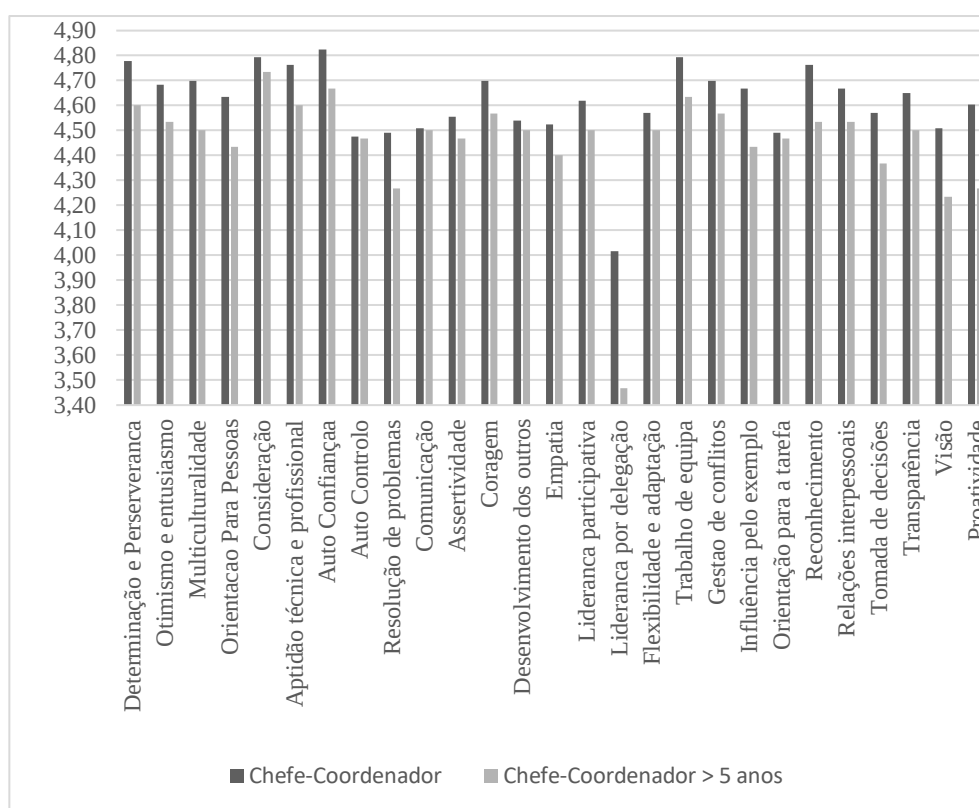
Para os Chefes-Coordenadores com até 5 anos de experiência as competências mais relevadas foram a “autoconfiança” ($\bar{x}=4,83$ e $S=0,27$), o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,79$ e $S=0,31$), a “consideração” ($\bar{x}=4,79$ e $S=0,32$), a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,78$ e $S=0,30$), o “reconhecimento” ($\bar{x}=4,76$ e $S=0,35$) e a “aptidão técnica e profissional” ($\bar{x}=4,76$ e $S=0,35$) e as menos valorizadas a “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,02$ e $S=0,73$), o “autocontrole” ($\bar{x}=4,48$ e $S=0,48$) e a “orientação para a tarefa” ($\bar{x}=4,49$ e $S=0,45$), embora estejamos a falar de valores muito altos em todas as competências.

Para os Chefes-Coordenadores com mais de 5 anos na categoria as competências mais relevadas foram a “consideração” ($\bar{x}=4,73$ e $S=0,38$), a “autoconfiança” ($\bar{x}=4,67$ e $S=0,54$), o “trabalho de equipa” ($\bar{x}=4,63$ e $S=0,43$) e a “determinação e perseverança” ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,56$) e as menos relevantes foram a “liderança por delegação” ($\bar{x}=3,47$ e $S=0,93$) e a “visão” ($\bar{x}=4,23$ e $S=0,65$).

Entre os Chefes-Coordenadores as maiores diferenças nas médias aritméticas das competências percecionadas verificam-se na “liderança por delegação” ($\bar{x}=4,02$ e $S=0,73$ para os Chefes-Coordenadores até 5 anos; $\bar{x}=3,47$ e $S=0,93$ para os Chefes-Coordenadores com mais de 5 anos) e na “proatividade” ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,39$ para os Chefes-Coordenadores até 5 anos; $\bar{x}=4,27$ e $S=0,62$ para os Chefes-Coordenadores com mais de 5 anos).

Figura 7

Valores da média aritmética dos Chefes-Coordenadores segundo a experiência



A Tabela 3 resume as competências mais e menos valorizadas dentro de cada categoria profissional da carreira de chefes e segundo o critério de até 5 anos ou mais de 5 anos de permanência na mesma.

Tabela 3

Resumo das competências mais e menos valorizadas por categoria profissional segundo a experiência de até 5 anos ou mais de 5 anos na categoria (>)

Categoria e experiência	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos
Chefe	• Reconhecimento • Consideração • Aptidão técnica e profissional • Trabalho de equipa	• Liderança por delegação • Visão
Chefe > 5 anos	• Consideração • Trabalho de equipa • Reconhecimento • Gestão de conflitos • Relações interpessoais	• Liderança por delegação • Orientação para a tarefa • Autocontrolo
Chefe-Principal	• Trabalho de equipa • Consideração • Determinação e perseverança	• Liderança por delegação • Autocontrolo • Resolução de problemas
Chefe-Principal > 5 anos	• Consideração • Trabalho de equipa • Gestão de conflitos • Autoconfiança • Determinação e Perseverança	• Multiculturalidade • Liderança por delegação
Chefe-Coordenador	• Autoconfiança • Trabalho de equipa • Consideração • Determinação e perseverança • Reconhecimento	• Liderança por delegação • Autocontrolo • Orientação para a tarefa
Chefe-Coordenador > 5 anos	• Consideração • Autoconfiança • Trabalho de equipa • Determinação e perseverança	• Liderança por delegação • Visão

Assim, à PD2 “Existem diferenças na perceção das competências mais importantes pelos chefes de polícia de acordo com a sua experiência?” consideramos que a resposta é parcialmente positiva na medida em que se observa que é na categoria de Chefes-Principais que existem maiores diferenças pois os que detêm mais de 5 anos de permanência na categoria apresentam valores mais elevados em todas as competências do

que aqueles que detêm até 5 anos, destacando-se as diferenças nas competências “resolução de problemas”, “liderança por delegação”, influência pelo exemplo” e “visão”. Para além do referido, às competências consideradas mais importantes pelos Chefes-Principais com até 5 anos na categoria os restantes inquiridos acentuaram também a “autoconfiança”, entendida como a capacidade para confiar nas suas decisões e escolhas para realizar o trabalho de forma correta (Rouco, 2012) e a “gestão de conflitos”, entendida como a capacidade de fomentar a resolução construtiva dos conflitos organizacionais envolvendo as partes com interesses e perspetivas diferentes (Rouco, 2012). A conjugação destes dois aspetos poderá evidenciar que os profissionais inquiridos desta categoria com mais de 5 anos de experiência sentiram necessidade de aumentar as suas competências de liderança em face da assunção de novas funções ou responsabilidades na gestão de equipas ou grupos de maior dimensão ou necessidade de proficiência, carecendo a hipótese de confirmação em investigações futuras. Em sentido contrário, e segundo o critério experiência, é dentro da categoria de Chefes onde se verifica a menor diferença entre as médias aritméticas na atribuição do grau de importância às competências em estudo.

Para confirmarmos ou infirmarmos a **H1: “Para os chefes de Polícia existe pelo menos uma competência de liderança que é preditora da orientação para as tarefas”** efetuámos a aplicação dos testes necessários para verificar se as variáveis independentes (competências de liderança) são preditoras da orientação para as tarefas. Das Tabelas 4 e 5 resulta um modelo estatisticamente diferente [$F(25,297)=29,52$; $p\text{-value}<0,01$; $R^2=0,71$].

Tabela 4

Resumo modelo da variável dependente (orientação para as tarefas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$)

Modelo	R	R ²	R ² ajust	Estatísticas de mudança				
				Alteração de R ²	Alteração de F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,84	0,71	0,69	0,84	29,52	25	297	0,01

Na Tabela 5, o teste F de significância global indica o valor $p\text{-value}=0,00$ pelo que existe evidência estatística de que pelo menos uma competência de liderança é preditora da orientação para as tarefas.

Tabela 5

ANOVA^a variável dependente (orientação para as tarefas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$)

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	82,27	25	3,29	29,52	0,00
	Resíduo	33,11	297	0,11		
	Total	115,39	322			

Conforme Tabela 6, no modelo as competências “otimismo e entusiasmo” ($\beta=0,19$; $t=3,03$; $p\text{-value}<0,05$), “influência pelo exemplo” ($\beta=0,18$; $t=3,15$; $p\text{-value}<0,05$) e “proatividade” ($\beta=0,25$; $t=3,54$; $p\text{-value}<0,05$) são preditoras da orientação para as tarefas, na qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo com os coeficientes não padronizados: Orientação para as tarefas = 0,19 (otimismo e entusiasmo) + 0,19 (influência pelo exemplo) + Proatividade (0,25). Face aos resultados confirma-se a **H1**.

Tabela 6

Coefficientes da variável dependente (orientação para as tarefas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	Otimismo e entusiasmo	0,19	0,06	0,19	3,03	0,00	0,26	3,86
	Influência pelo exemplo	0,19	0,06	0,18	3,15	0,00	0,30	3,33
	Proatividade	0,25	0,07	0,25	3,54	0,00	0,20	5,01

Para confirmarmos ou infirmarmos a **H2**: “Para os chefes de polícia existe pelo menos uma competência de liderança que é preditora da orientação para as relações humanas” efetuámos a aplicação dos testes necessários para verificar se as variáveis

independentes (competências de liderança) são preditoras da orientação para as relações humanas. Das Tabelas 7 e 8 resulta um modelo estatisticamente diferente [F(25,297)=24,60; $p\text{-value}<0,01$; $R^2=0,67$]

Tabela 7

Resumo modelo da variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$)

Modelo	R	R^2	R^2 ajust	Estatísticas de mudança				
				Alteração de R^2	Alteração de F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,82	0,67	0,65	0,67	24,60	25	297	0,00

Na Tabela 8, o teste F de significância global indica o valor $p\text{-value}=0,00$ pelo que existe evidência estatística de que pelo menos uma competência de liderança é preditora da orientação para as relações humanas.

Tabela 8

ANOVA^a variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$)

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	65,01	25	2,60	24,60	0,00
	Resíduo	31,40	297	0,11		
	Total	96,41	322			

Conforme Tabela 9, no modelo as competências multiculturalidade ($\beta=0,14$; $t=3,09$; $p\text{-value}<0,05$), consideração ($\beta=0,19$; $t=2,99$; $p\text{-value}<0,05$) e influência pelo exemplo ($\beta=0,19$; $t=3,16$; $p\text{-value}<0,05$) são preditoras da orientação para as relações humanas, na qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo com os coeficientes não padronizados: Orientação para as relações humanas = 0,13 (multiculturalidade) + 0,22 (consideração) + influência pelo exemplo (0,19). Face aos resultados confirma-se a **H2**.

Tabela 9

Coefficientes da variável dependente (orientação para relações humanas) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	Multiculturalidade	0,13	0,04	0,14	3,09	0,00	0,51	1,98
	Consideração	0,22	0,08	0,19	2,99	0,00	0,29	3,50
	Influência pelo exemplo	0,19	0,06	0,19	3,16	0,00	0,30	3,33

O modelo final é composto por 5 competências auto percebidas pelos chefes de polícia como preditoras de desempenhos superiores no seu contexto de trabalho em equipa, conforme Tabela 10, estando 2 dessas competências correlacionadas com um estilo de liderança mais focado nas tarefas (“otimismo e entusiasmo” e “proatividade”), 2 com um estilo de liderança mais focado nas relações humanas (“consideração” e “multiculturalidade”) e a restante com ambos (“influência pelo exemplo”). Os resultados apontam para o facto de os chefes de polícia considerarem que para obterem o máximo rendimento das suas equipas de trabalho, e desta forma cumprirem da melhor forma possível a sua missão envolvendo o capital humano, é necessário exercerem em simultâneo estas 5 competências que significam, segundo Rouco (2012), a capacidade de enfrentar as adversidades de forma positiva, transformando as ameaças em novas oportunidades e transmitindo aos membros da equipa o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação que o espírito da missão acarreta (otimismo e entusiasmo), a iniciativa de fazer as coisas acontecer e de pensar antecipadamente nas soluções necessárias para resolver os problemas da equipa (proatividade), o trabalho em equipas multi e interculturais respeitando as crenças, os valores e as tradições culturais dos seus membros (abertura à multiculturalidade), a criação no ambiente de trabalho da equipa de um grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los e a perceber as suas necessidades e gerir as suas expectativas (consideração) e a promoção em si e nos membros da equipa de elevados padrões de acordo com os valores, crenças e cultural organizacional

da PSP, levando-os a desempenhos de excelência e satisfação (influência pelo exemplo). Os resultados apontam para uma similitude parcial com o estudo de Pereira (2016), já mencionado, pois, embora tenha sido utilizado um instrumento diferente, consideramos possível fazer um paralelismo entre o espírito da “consideração individualizada” (Bass, 1985) com o da competência “consideração” (Rouco, 2012) e da “influência idealizada” (Bass, 1985) com o da competência “influência pelo exemplo” (Rouco, 2012). Nesta senda, também no plano internacional a “consideração individualizada” (Bass, 1985) foi apontada como o fator mais eficaz da liderança deste tipo de chefias diretas policiais (Singer, 1987) e a preocupação que as mesmas manifestam com as necessidades e o desenvolvimento dos seus subordinados foi fortemente correlacionada com a capacidade de obterem desempenhos superiores no ambiente de trabalho (Dobby et al., 2004), corroborando parcialmente os resultados desta investigação de que a competência “consideração” (Rouco, 2012) é relevante para a liderança dos chefes de polícia no seu contexto de trabalho em equipa.

Tabela 10

Modelo de competências de liderança percebidas pelos chefes de polícia para a obtenção de desempenhos superiores no trabalho em equipa

Tipologia das competências	
Pessoais - Cognitivas	Sociais
Consideração; Proatividade; Otimismo e entusiasmo	Multiculturalidade; Influência pelo exemplo

Conclusões e Recomendações

Conforme objetivo desta investigação, e com início na revisão de literatura e na nossa pergunta de partida, obtivemos um modelo de competências de liderança composto pelas competências “consideração”, “proatividade”, “otimismo e entusiasmo”, “multiculturalidade” e “influência pelo exemplo” e que nos identifica aquelas que são as competências transversais de liderança que os chefes de polícia mais valorizam para a obtenção de desempenhos superiores nas suas equipas de trabalho e que são preditoras da sua orientação para as tarefas ou para as relações humanas. Em termos práticos, o modelo

que agora se apresenta pretende ser uma ferramenta de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento profissional dos chefes de polícia na área das competências de liderança, salvaguardando-se a sua necessária monitorização e atualização constante em face das alterações dos ambientes interno (cultura organizacional, valores, missão, etc.) e externo (desafios) aos quais a instituição vá sendo submetida. Assim, o modelo pode ser adaptado ou contribuir para melhorar vários propósitos organizacionais dos quais destacamos a formação inicial e contínua, o treino e a avaliação de desempenho na carreira de chefes.

Como limitações à presente investigação indicamos o facto de apenas ter sido utilizada a auto percepção dos inquiridos bem como a escassez de literatura científica que aborde a temática das competências associadas à liderança no âmbito policial e, mais especificamente, no contexto de trabalho do tipo de chefias diretas que foram alvo do presente estudo.

Em futuras investigações sugerimos a replicação do método quantitativo por aplicação de questionários a outras populações que interesse auscultar nesta matéria numa abordagem de 360° (e.g. categoria de Agentes), bem como o recurso ao método qualitativo através da realização de entrevistas aos chefes de polícia e desta forma comparar dados por forma a confirmar o modelo proposto nesta investigação.

Referências

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Edições Sílabo.
- Barth-Farkas, F., & Vera, A. (2016). Transformational, transactional and cooperative leadership in theory and practice. *European Police Science and research bulletin*, 14, 34-43.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, (2nd ed.). Psychology Press.
- Batts, A. W. & Smoot, S. M. & Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. *National Institute of Justice*, 1-18.
<https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/police-leadership-challenges-changing-world>
- Baker, E. B. (2006). *Effective police leadership: Moving beyond management* (2nd ed.). Looseleaf Law Publications, Inc.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf.
- Benmira, S., & Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(35).
<http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

- Borges, F. M. S. (2013). *O perfil de competências do comandante de esquadra: gestor ou líder?* [Master's thesis, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/32125>.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Editora HR.
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). *What makes a great police leader? A Rapid Evidence Assessment of the outcomes and effectiveness of police leadership styles*. National Policing Improvement Agency.
- College of Policing. (2022). *Police-sergeant*. <https://profdev.college.police.uk/professional-profile/police-sergeant/>
- Correia, P. J. (2015). *A liderança e o exercício da competência disciplinar*. [Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/2015, Instituto de Estudos Superiores Militares]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/36235>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Diário da República, I.ª Série, n.º 204.
- Despacho n.º 20/GDN/2009, Diretor Nacional da PSP, 2009.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29(4), 18-33.
- Dobby, J., & Anscombe, J. & Tuffin, R. (2004). *Police Leadership: Expectations and Impact*. Home Office Report.
- Engel, R. S. (2000). The effects of supervisory styles on patrol officer behaviour. *Police Quarterly*, 3(3), 262-293.
- Engel, R. S. & Worden, R. E. (2003). Police officers' attitudes, behaviors, and supervisory influences: An analysis of problem solving. *Criminology*, 41(1), 131-166. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2003.tb00984.x>
- Ercitki, S., & Vito, W., & Walsh, W. & Higgins, G. (2011). Major determinants of job satisfaction among police managers. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 8(1), 97-111.

- Estratégia PSP 20/22 (2020). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Faria, L. (2008). *Motivação para a competência: O papel das conceções pessoais de inteligência no desempenho e no sucesso*. Livpsic.
- Fernandez, A. (2014). Leadership Competencies in the new global frontier. *Journal of General Management Research*, 1(1), 37-50.
- Ferreira, J. M. C., & Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. McHraw-Hill.
- Filstad, C. & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 31, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Gangani, N., & McLean, G., & Braden, R. (2008). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19, 127-139.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Perceptual & Motor Skills*, 86(2), 419-427.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gregório, J. M. (2019). *Caraterização das competências e estilos de liderança: estudo de caso sobre uma sociedade de advogados portuguesa*. [Master's thesis, Academia Militar]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/29694>
- Harvey, M., & Buckley, R.M. (2002). Assessing the conventional wisdoms of management for the 21st century organization. *Organizational Dynamics*, 30(4), 368-378.
- Hill, M, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Huey, L. & Kalyal, H. & Peladeau, H. (2019). Preparing Police Leaders of the Future: An Educational Needs Assessment. *Sociology Publications*, 49. Western University <https://ir.lib.uwo.ca/sociologypub/49/>
- Ingram, J. R. & Weidner, R. R. (2011). Front-line supervisors perceptions of less-lethal force policies: Examining the “transmission belts” of police departaments. *Journal of Crime & Justice*, 34(3), 221-233.

- Ingram, J. R., & Lee, S. U. (2015). The effect of first-line supervision on patrol officer job satisfaction. *Police Quarterly*, 18 (2), 193-219.
- Johnson, R. (2005). Developing the new sergeant. *Law and Order Magazine*, 53(8), 24.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2017). Work Teams. *Cornell University ILR School Collection*, 1–17. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05755-2>
- Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Leonardo, J. M. C. B. P. (2009). Liderança e desempenho - Estudo da Liderança enquanto fator antecedente do comprometimento organizacional [Trabalho final do 3.º Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35116>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 269-308. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lima, J., & Silva, A. (2015). Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas, *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67.
- Lugo, L. C. (2021). El futuro de la policía. Hacia una policía del Siglo XXI. *Politeia*, Ano XVIII, 43-63.
- Los Angeles City Personnel Website. (2022). *Job Analyses: Police Sergeant*. <https://per.lacity.org/doc.cfm?get=Comp2227>
- Mourato, M. J. C. (2019). *Identificação de competências de liderança associadas a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores – estudo de caso nas unidades da polícia judiciária*. [Master's thesis, Academia Militar]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/29698>
- Neves, S. N., & Faria, L. (2009). Auto-conceito e auto-eficácia: semelhanças, diferenças, inter-relação e influência no rendimento escolar. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 6, 206-218. Edições Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/1330>

- Neyroud, P. (2011). *Review of Police Leadership and Training*. Home Secretary.
<https://www.gov.uk/government/publications/police-leadership-and-training-report-review>
- Nobre, G. C., & Valentini, N. C. (2019). Auto percepção de competência: conceito, mudanças características na infância e diferenças entre gênero e faixas etárias. *Journal of Physical Education*, 30, 1-10.
<https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v30i1.3008>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8, 14-26.
<https://doi.org/10.1093/police/pat027>
- Pedro, M. L. (2014). Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. *ECOS -Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, (4)1, 110-122.
- Pereira, R. M. (2016). *Competências de Liderança das Chefias Diretas na Polícia de Segurança Pública: Estudo Exploratório*. [Trabalho final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/34828>
- Polícia de Segurança Pública. (2022). *Balanço Social*.
<https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao/instrumentos-gestao.aspx?RootFolder=%2FDocuments%2FInstrumentos+de+Gest%C3%A3o%2FBalan%C3%A7o+Social&FolderCTID=0x0120000FA25636A4BBCE4F912DF67BA0D4E3E6&View=%7B69045F72-8C0E-49CD-B399-9F6480502D67%7D>
- Poiaries, N. C., & Dias, J. G. (2021). The role of military leadership in the socio-professional configuration of the Portuguese police administrative elites. *Revista Militar*, 5, 417-442.
https://www.researchgate.net/publication/351904940_The_role_of_military_leadership_in_the_socioprofessional_configuration_of_Portuguese_police_administrative_elites

- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Doctoral dissertation, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa]. Repositório das Universidades Lusíada. <http://hdl.handle.net/11067/136>
- Rouco, C., Sarmiento, M. (2012). Development model of leadership skills in the military context. In *Proceedings of the 13th UFHRD International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe*, 1-17.
- Rouco, J., & Ferreira, J. (2021). Modelo de Competências de Liderança na Emergência e Proteção Civil Portuguesa. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 44, 449-463.
<https://www.proquest.com/openview/f2d524142ae773b55742fa345cd02589/1.pdf?cbl=1006393&pq-origsite=gscholar>
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing*, 37(1), 126-143.
- Salas, E., & Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Schippmann, J. S., & Ash, R. A., & Carr, L., & Hesketh, B. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Simões, T. F. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos oficiais de polícia*. [Master’s thesis, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/37071>
- Singer, M., & Jonas, A. (1987). Perceived Leadership Style in the New Zealand Police. *Police Studies*, 10(3), 118-121.
- Spreitzer, G. M., McCall, M.W., & Mahoney, J. (1997). The early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Stoner, J. F. (1985). *Administração* (2nd ed.). Prentice-Hall.

- Torres, J. (2020). Uma polícia para o século XXI: breves reflexões. *Separata da Revista Polícia Portuguesa*. V Série, 2. Julho-Setembro 2020.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2nd ed.). Edições Atena.
- Yukl, G. A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.