INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

A Liderança como Prioridade Estratégica da PSP: Necessidade de Reformulação do Sistema de Avaliação do Desempenho dos Oficiais de Polícia?

Ricardo Raul Vieira Guerreiro

Estudo Teórico

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

Lisboa, 20 de fevereiro de 2023

Resumo

Considerando a importância que as lideranças revelam no sucesso atual das organizações, o presente estudo teve como objetivo abordar a definição da liderança como prioridade estratégica da Polícia de Segurança Pública, aferindo a correlação existente entre as competências que caracterizam o modelo de liderança idealizado, baseado no estilo de liderança transformacional, e as competências e respetivas ponderações, pelas quais os oficiais de polícia são avaliados, pretendendo-se concluir se o sistema de avaliação do desempenho carece de reformulação. Com vista a enquadrar a temática, foi dissecado o conceito de liderança e efetuada uma revisão histórica à evolução das teorias até chegar às tendências atuais, bem como, foram mencionados os desafios internos e externos com que a instituição se confronta e confrontará no futuro próximo, tendo em conta que os mesmos exigem uma sólida adaptação das suas lideranças às novas necessidades. Em suma, a par do desafio estruturante da implementação do estilo de liderança transformacional, que obrigará a um prévio e rigoroso diagnóstico, definição de um plano e consequentes adaptações formativas, é necessário que em paralelo, se garanta simbiose e correlação com o sistema de avaliação do desempenho, considerando que este estimula ao desenvolvimento das competências mais valorizadas na avaliação.

Palavras-chave: avaliação do desempenho, competências, liderança, liderança transformacional, oficiais de polícia

Abstract

Considering the importance that leadership reveals in the current success of organizations, the present study aimed to address the definition of leadership as a strategic priority of the Public Security Police, assessing the existing correlation between the competences that characterize the idealized leadership model, based on the transformational leadership style, and the skills and respective weightings by which the Officers are evaluated, intending to conclude whether the performance evaluation system needs to be reformulated. In order to frame the theme, the concept of leadership was dissected and a historical review was carried out of the evolution of theories until reaching current trends, as well as mentioning the internal and external challenges that the institution faces and will face in the near future, taking into account that they require a solid adaptation of their leaders to new needs. In short, along with the structuring challenge of implementing the transformational leadership style, which will require a prior and rigorous diagnosis, definition of a plan and consequent training adaptations, it is necessary a symbiosis and correlation with the evaluation system, considering that this study will stimulate the development of the most valuable capacities of evaluation.

Keywords: competencies, leadership, performance evaluation, police officer, transformational leadership

Introdução

O mundo enfrenta um processo de evolutiva e constante mudança, acentuado pelo exponencial desenvolvimento tecnológico registado nas últimas décadas, o qual permitiu beneficiar significativamente a qualidade de vida do ser humano. Contudo, promoveu também a alteração das dinâmicas sociais e a complexificação dos fenómenos criminais.

Apesar de globalmente as condições terem melhorado, certo é que nem todos os povos conseguem, ou podem, por razões políticas, económicas ou pela existência de conflitos armados, usufruir desse desenvolvimento, gerando muitas assimetrias a nível mundial, conduzindo à densificação dos fluxos migratórios.

Considerando o nível de segurança e o respeito pelos direitos, liberdades e garantias, Portugal tem-se revelado nos últimos anos um dos destinos de maior procura, denotando-se o incremento e fixação de novas comunidades, às quais estão associados diferentes hábitos e costumes, com impacto direto na atividade policial, gerando novos desafios à Polícia de Segurança Pública (PSP) e, consequentemente, novas necessidades de respostas.

Estes fatores, aleados a outros de forte impacto mundial, como a pandemia COVID-19 e o recente conflito que opõe a Rússia à Ucrânia, obrigam as sociedades e as suas instituições representativas a adaptações e melhoramentos constantes, sob pena de ficarem paradas no tempo e os seus mecanismos de resposta não serem adequados aos novos estímulos, necessidades e exigências.

A par dos desafios promovidos pelos complexos cenários e diferentes contextos a nível mundial, teremos de considerar que existem outros desafios decorrentes da mudança geracional, e respetivas alterações de necessidades, que as novas gerações comportam e suscitam ao aparelho do Estado, nomeadamente à PSP. Estes desafios, internos e externos, que a PSP enfrenta e cujo impacto já se denota no presente, com uma maior incidência no futuro, obrigam a instituição a uma célere adaptação com especial enfoque nas suas lideranças, considerando que serão estas os baluartes que sustentarão e conduzirão a mudança, envolvendo e motivando todo o dispositivo no mesmo objetivo comum.

Estes fatores, bem como o papel relevante que as lideranças revelam nos dias de hoje no sucesso das organizações, conduzem a que a PSP defina a liderança como uma das suas prioridades estratégicas.

A evidência desta priorização é a sua inserção no primeiro eixo estratégico (de cinco) da Estratégia da PSP (2020/2022 e 2023/2025), contudo, diríamos que este é somente o primeiro passo de um processo que se prevê longo e complexo, considerando as

vicissitudes próprias de uma estrutura hierarquizada, onde ainda está muito presente a adoção de estilos de liderança clássicos, com recurso tradicional aos métodos transacionais, como forma de estimular ou desincentivar comportamentos.

Baseado nas atuais tendências de maior sucesso, e no sentido de adaptar os seus líderes às novas necessidades, o desafio da PSP é incutir e formar nos oficiais de polícia modelos de liderança baseados no estilo transformacional, tendo para tal de proceder a um prévio diagnóstico, definição de um plano e consequentes alterações formativas.

Não obstante, e considerando que o sistema de avaliação é, no nosso entendimento, a principal evidência onde podem ser consultadas as competências associadas ao eficiente e eficaz desempenho do exercício das funções policiais, será necessário complementarmente, garantir a correlação entre as competências que caracterizam o modelo de liderança idealizado, baseado no estilo de liderança transformacional, e as competências e respetivas ponderações, pelas quais os oficiais de polícia são avaliados através do sistema de avaliação do desempenho.

Em suma, considerando o objeto do estudo, resulta a seguinte pergunta de investigação: existe correlação entre as competências e sua respetiva ponderação, pelas quais os oficiais de polícia são avaliados através do sistema de avaliação do desempenho, e as competências associadas ao estilo de liderança transformacional? A resposta a esta pergunta irá confirmar, ou não, a existência da necessidade de reformular o sistema de avaliação do desempenho atinente aos oficiais de polícia, resultando daqui a pertinência do presente estudo. O método adotado consiste no recurso à análise da literatura existente, dos trabalhos realizados que versam sobre a temática, da legislação que versa sobre a avaliação do desempenho e da documentação estratégica da PSP.

Estado de Arte

Contextualização Teórica

Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem sofrido uma forte evolução ao longo dos anos, revelando-se, do ponto de vista conceptual, uma das temáticas mais estudadas e observadas, e ao invés, uma das menos consensuais e compreendidas (Franco & Almeida, 2011), originando a conceção de múltiplas teorias que procuram explicar a temática, culminando em quase tantas definições quanto o número de pessoas que a estudam (Bass, cit in Cunha & Rego, 2005). Para Hays (2012) a liderança tem várias definições, considerando que existem vários estilos e fases de liderança. Para Barracho (2012), “escrever e ensinar sobre liderança, já há alguns anos a esta parte, e ainda por cima

relacionando-a com as organizações, tem-se revelado uma tarefa algo ingrata, mas ao mesmo tempo aliciante" (p. 7).

A evolução a nível societário, tecnológico, organizacional e empresarial, origina que as organizações se tornem cada vez mais complexas, sendo essa complexidade potenciadora de novos desafios, resultando nos dias de hoje a liderança como um dos pilares fundamentais para o sucesso atual das organizações. Neste sentido, conclui-se que o tipo de liderança faz a diferença, tornando-se decisivo nas organizações (Hickamn, cit in Helland & Winston, 2005), justificado assim o seu elevado estudo, pela influência e impacto que gera nas organizações (Xie, 2019).

Partindo da premissa que existem inúmeras definições, apresentamos algumas que resultam de conceções de autores de referência no estudo da temática: a liderança é o exercício de uma influência não coerciva que visa coordenar os membros de um grupo organizado na persecução dos objetivos do grupo (Jago, 1982); "a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo" (Weihrich & Koontz, 1990, p. 490); capacidade de influenciar um grupo a alcançar determinados objetivos (Robbins, 1996); capacidade de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso do grupo (House, cit in Cunha et al., 2007); "capacidade de convencer os outros a seguirem a sua visão e os orientar em função de uma perspetiva" (Mineiro, 2013, p. 50); capacidade de influenciar, motivar e estimular, promovendo o desenvolvimento das competências dos liderados (Piotrowski, 2018); capacidade de estimular e motivar os liderados a ajudarem a concretizar os objetivos das organizações, considerando a influência positiva dos líderes (Uddin et al., 2018); "o processo em que uma pessoa influencia os outros membros de um grupo a alcançar os objetivos de um grupo ou organização" (Safonov et al., 2018, p. 304).

Existindo uma multiplicidade de definições, nenhuma absorve todas as características mencionadas pelos variados autores (Yukl, 2008), pelo que tentar concretizar uma definição única é como "estar perdido na floresta a passar sempre pelos mesmos pontos de passagem, sem a capacidade de progredir no entendimento da liderança" (Burns, 1996, p. 149). Apesar das diferenças, há denominadores comuns a quase todas as definições, nomeadamente os seguintes conceitos: processo; influência; grupo; objetivos comuns (Northouse, 2016).

Ao analisarmos o conceito de liderança, importa distingui-lo de outros conceitos que embora distintos, são por vezes confundíveis na linguagem corrente, como por exemplo, o conceito de poder. Considerando que a relação líder com liderados pode estar

sustentada em distintas fontes de poder, Yulk (2008) defende a existência do poder de posição (associado à autoridade formal), do poder pessoal (associado à experiência, carisma e conhecimento), e do poder político (associado ao controlo sobre os processos de decisão).

Para Aristóteles, o poder apenas existe na cidade através da distinção dos que comandam e dos que são comandados (Renaut, 2004) e, para Morgado (2010) "o poder está entrelaçado com uma certa fisicalidade, com uma certa força material" (p. 55). Poder pode então ser definido como a "capacidade ou habilidade que um indivíduo tem de impor a sua vontade a outros, mesmo que estes resistam" (Barracho, 2012, p. 24), ou como uma "capacidade, unilateral, de impor a vontade ao outro, originando o primeiro mudanças significativas na vida do(s) segundos(s)" (Barracho, 2008, p. 185), contudo, também este conceito não gera consensos, atribuindo-se diferentes significados consoante o contexto e momento histórico associado.

Importa também diferenciar liderança do conceito de gestão e de comando. Para Teixeira (2022) "a importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se gestão com liderança. Contudo nem todos os líderes são gestores. Do mesmo modo, nem todos os gestores, só porque o são, são líderes" (p. 209). Em suma, enquanto a liderança tem o foco nas pessoas, tendo que ver com a capacidade de influenciar, motivar e alinhar para uma visão, a gestão tem o foco nos recursos, visando atingir uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

Por sua vez, o conceito de comando tem de ver com o poder de posição, característico de estruturas hieráquicas como a da PSP, cujo objetivo primordial é assegurar que os subordinados cumprem a missão. Pelo exposto, enquanto gestão tem que ver com eficiência, comando tem que ver com eficácia, com o alcançar do objetivo.

Apesar de distintas, as três dimensões podem ser complementares, no sentido de que a adopção de cada uma irá depender da natureza, situação, contexto (interno e/ou externo) e do tempo disponível para o cumprimento da tarefa. Neste sentido, nas várias fases de um processo, poderá haver a necessidade (por quem tem de tomar decisões) de ser em certos momentos, líder, gestor ou comandante, sendo que a basculação eficaz entre ambos é a chave do sucesso.

Evolução dos Estilos de Liderança

Consolidada a parte atinente ao conceito de liderança, importa neste subcapítulo analisar de forma sintética a evolução histórica tendente aos estilos de liderança, focando a

abordagem nas teorias que nos revelam maior impacto e relevância, nomeadamente, as teorias da personalidade, comportamentais, situacionais, transacional e transformacional.

No grupo das teorias clássicas da liderança, encontramos as teorias da personalidade, e nestas, a primeira referência surge normalmente associada à teoria do Grande Homem (1840-1930). Não se revelando uma teoria científica, a teoria do Grande Homem preconiza que os traços de liderança são intrínsecos à pessoa, nascem com a mesma e possibilitam-na a possuir competências inatas desde o nascimento para se tornar um grande líder, não se revelando por isso traços passíveis de serem trabalhados ou desenvolvidos (Zaccaro, 2007). Esta teoria apresenta como limitações: ignorar o papel das mulheres na liderança; desconsiderar o impacto da educação, cultura e ambiente onde o líder cresceu e se desenvolveu; apenas centrar o foco nos líderes de sucesso (habitualmente à data, políticos e militares) cujas capacidades e competências de comunicar e influenciar, os permitiam destacar-se dos demais (Bass, 1990); não conseguir explicar o porquê das pessoas com a mesma hereditariedade não revelarem a mesma apetência para liderar.

Na década de trinta (30) do século XX, ancorada nas ideias gerais da teoria do Grande Homem, surge a primeira teoria científica inserida no grupo das teorias da personalidade, denominada a teoria dos traços. Esta defendia a distinção dos líderes e não líderes pelas suas características físicas, de personalidade, de socialização e de diálogo (Cunha et al., 2006; Northouse, 2016). A diferença para a teoria anterior, é que se deixa de valorizar a vertente da hereditariedade, estendendo a análise das características individuais também às competências de comunicação e relacionamento do líder com o grupo (Bass & Bass, 2008).

Os vários estudos efetuados na abrangência desta teoria, levaram à definição do denominado *the big five*, das principais características que um líder de sucesso possuía (extroversão, consciencioso/responsável, abertura a experiências, instabilidade emocional/previsibilidade, amabilidade/empatia), sendo que os estudos mais recentes apontam para um *big seven*, acrescentando a autoavaliação/reflexão e a inteligência emocional.

As teorias da personalidade tiveram ainda evolução através da teoria das capacidades, que afastando o foco no que um líder é, centra o foco no que o líder pode alcançar, defendendo que este não é apenas produto dos seus traços, mas que pode evoluir as suas capacidades.

Na década de quarenta (40), com influência da Segunda Guerra Mundial, surge uma nova abordagem que visa, para além do foco nas características inatas e traços de

personalidade, dar foco ao comportamento do líder (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008), dando assim origem às teorias comportamentais.

Esta teorias procuraram centrar-se no que o líder faz e como o faz, considerando as interações dos líderes com os liderados nos diferentes contextos, passando a estudar os comportamentos específicos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes, nomeadamente através da observação da forma de delegar, comunicar e motivar (Cunha et al., 2006).

Esta nova abordagem sofreu forte influência dos estudos promovidos nas Universidades de Iowa, Ohio e Michigan. Os primeiros estudos decorreram em Iowa, e dos mesmos nasceu a divisão dos tipos de liderança em três estilos: autoritário, democrático e o delegativo/laisser-faire (Dias, 2001).

Outros estudos foram desenvolvidos posteriormente em Ohio e no Michigan. No primeiro (Ohio), foi dado foco à capacidade do líder em assumir as suas competências e as fazer compreender ao grupo, assim como, a capacidade de associá-la ao relacionamento com os subordinados, criando ligações de confiança e respeito, sem prejuízo do lugar hierárquico de cada um, defendendo que "o líder ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel ativo no planeamento e direção das atividades do grupo" (Jesuíno, 1999, p. 66).

No segundo (Michigan), o foco foi analisar, por um lado, a liderança orientada para a tarefa, e por outro, a liderança orientada para os subordinados, procurando confirmar se existe complementaridade entre ambas (Yukl, 2008), concluindo-se, que os grupos mais produtivos comportavam lideranças mais orientadas para as pessoas do que para as tarefas (Kahn & Katz, 1953, cit in Jesuíno, 1999).

Os dois estudos apontavam como ponto de concordância o aumento da satisfação dos subordinados, quando liderados por líderes mais orientados para a relação com as pessoas (Cunha et al., 2006), resultando que o ideal é o ponto de equilíbrio, os líderes não devem atentar apenas à relação ou à tarefa, devendo consoante o contexto, adaptar o seu estilo e bascular conforme a necessidade, sendo que esta ideia de ponto de equilíbrio e basculação do estilo de liderança é ilustrado eficazmente na grelha de Blake e Mouton.

Estas teorias trouxeram ainda a inovação de considerarem que todos os líderes possuem um estilo de liderança principal e outro alternativo, a aplicar em situações de necessidade de alteração de postura perante os subordinados.

Face à evolução e densificação dos estudos, e ao facto das teorias conhecidas à data absorverem limitações (Gregoire & Arendt, 2004), a partir da década de cinquenta (50),

estudos promovidos por Hersey e Blanchard apontam para uma nova abordagem, resultando na teoria situacional.

Esta teoria tem como premissa fundamental defender que não existe uma única forma, assertiva e eficaz de liderar, mas sim, que devem existir distintas formas de liderar, adaptadas à situação e às características dos liderados (Hernandez et al., 2011). Para Melo (2004) "não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação" (p. 41) e para Hersey e Blanchard (1969) "o líder que decide precisa de adaptar o seu estilo de liderança à situação" (p. 331).

A principal novidade que esta teoria aporta aos estudos, é a integração pela primeira vez dos liderados como fator de consideração, medido através do seu grau de maturação, isto é, o líder deve adequar o seu estilo de liderança considerando o grau de maturação do liderado, resultando que "uma alta maturidade traz a capacidade e autoconfiança para realizar a tarefa, enquanto uma baixa maturidade do subordinado acarreta uma falta de habilidade e autoconfiança" (Yukl, 2008, p. 233).

Deste modo e de acordo com a grelha de Hersey e Blanchard, o líder deve adaptar o seu estilo de liderança considerando o estado de maturação dos liderados, resultando em quatro (4) possibilidades de ação: determinar, treinar, apoiar ou delegar. A teoria defende que o líder, numa fase inicial, deve ser mais diretivo, considerando que os liderados têm reduzida competência e maturidade. Para Barracho (2012), "à medida que a maturidade aumenta, o líder deve incrementar o comportamento de relacionamento (apoio sócio-afectivo) e diminuir a orientação para as tarefas" (p. 102) e, "quando os colaboradores revelam uma maturidade acima da média, o líder deve diminuir os dois tipos de comportamento" (p. 102), momento no qual o líder já poderá delegar as tarefas dando maior autonomia aos liderados.

A teoria revelou, contudo, algumas lacunas, nomeadamente: definição sempre do mesmo circuito de liderança; líderes não terem todos o mesmo nível de capacidades e competências; num grupo existirem liderados em fases de maturação distintas que exigem dos líderes respostas diferenciadas e adaptadas.

Face às lacunas denotadas nesta teoria, houve necessidade da criação de uma segunda versão, que pressupunha a aplicação de um questionário, que também resultou inóquo e sem sucesso, considerando que apenas fazia sentido no plano académico e não no plano organizacional.

Na década de sessenta (60) assistiu-se ao aparecimento de uma nova abordagem através da teoria transacional. A sua principal característica tem que ver com a forte

ligação entre o esforço e a recompensa, isto é, o líder, ciente das necessidades e desejos dos liderados, estabelece as recompensas com vista a garantir a obediência e o controlo sob os liderados (Cunha et al., 2006),

Desta forma, este estilo de liderança pode ser caracterizada como um sistema de trocas e transições com benefícios mútuos, em que a motivação para se fazer ou não se fazer algo, reside no reforço positivo ou na consequência negativa correspondente.

Este modelo gera, contudo, efeitos negativos, no sentido que não privilegia a ligação emocional entre líder e liderados, resultando que o papel do líder se resume apenas à procura da motivação dos liderados para os objetivos definidos individualmente através das recompensas (Chemers, 2000), evitando o desvio comportamental através das punições.

O estilo de liderança transacional é historicamente o mais representativo nas estruturas organizacionais hierarquizadas, como a da PSP, sendo disso evidência a Estratégia PSP 2020/2022 e 2023/2025, definindo no ponto 1.5 a necessidade de "utilizar de forma adequada e justa o sistema de recompensas e punições previsto na lei".

Os efeitos negativos tendentes ao tipo de liderança transacional, originaram a necessidade da criação de um tipo de liderança mais vocacionada para a ligação emocional com os liderados, originando o nascimento na década de setenta (70) de uma nova abordagem, totalmente revolucionária à data, denominada de teoria transformacional.

Esta nova teoria insere-se no grupo macro das teorias neo-carismáticas a par da liderança carismática (Cunha et al., 2006).

Em oposição à teoria transacional, esta trás ao estudo uma nova abordagem, focando-se na relação entre o líder e os liderados (Northouse, 2016), defendendo que o tipo de liderança adequado se deve basear num relacionamento sólido, e mútuo, de confiança entre líder e liderados, e que esse relacionamento emocional desenvolve por consequência maiores índices motivacionais e comprometimento dos liderados, com considerável impacto na execução da tarefa (Cunha et al., 2006).

Para Novak (2012), não basta ao líder conseguir evoluir e melhorar individualmente, se a essa evolução não for associada a evolução dos seus colaboradores. Ainda para o mesmo autor, os liderados pretendem ser uma mais valia e contribuir através do seu trabalho para o sucesso global, pelo que é dever e responsabilidade do líder conseguir extrair dos liderados todo o seu potencial.

O líder transformacional (ou da mudança) "através da sua visão pessoal e da sua energia inspira os seus seguidores e tem um impacto significativo nas organizações"

(Teixeira, 2022, p. 232), resultando que os liderados “sentem confiança, admiração, lealdade e respeito e, portanto, estão mais motivados a fazer mais do que aquilo que esperam fazer” (Barracho, 2008, p.218), com tendência a sentirem-se motivados pela capacidade do líder em os fazer sentir parte essencial do processo (uma parte complementar ao líder), sem os quais, o sucesso do líder não seria possível, pelo facto de os estimular e apoiar ao seu desenvolvimento individual (Northouse, 2016).

Este tipo de liderança desafia e estimula os liderados, motivando-os a “ir acima e para além” (Hernandez et al., 2011, p. 1172), através da inspiração, carisma e influência do líder, e pela forma como o líder considera as necessidades e preocupações individuais dos seus liderados (Bass, 1985).

Considerando que a liderança carismática é caraterizada pelos líderes possuírem uma distinta capacidade motivacional, cujos efeitos de contágio emocional influem diretamente no aumento da autoestima dos liderados (Shamir et al., 1993, cit in Horn et al., 2015), podemos concluir que para neste tipo de liderança associada ao tipo de líderes carismáticos, os liderados tendem a ser inspirados pelo carisma do líder e influenciados pelas suas capacidades relacionais (Lanik, 2018).

Para Barracho (2008), as várias conceções anteriormente referidas sustentam a matriz da liderança transformacional, resultando na definição dos quatro (4) I’s que caracterizam a teoria:

- *Idealizad Influence* - a componente carismática: “os líderes que exibem influência idealizada são capazes de obter esforço-extra dos seguidores que é necessário para atingir níveis óptimos de desempenho e de desenvolvimento” (p. 158);
- *Inspirational Motivation* - a componente inspiracional: “o líder provoca entusiasmo e motivação dos subordinados na realização das tarefas e objectivos do grupo” (p. 159);
- *Individualized Consideration* - a consideração pelos subordinados: o líder “fornece-lhes *feedback*, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial e delega-lhes responsabilidades” (p. 159);
- *Intellectual Stimulation* - a componente da estimulação intelectual: “o líder visa incentivar a criatividade e inovação nos seguidores, pelo questionamento dos princípios e mecanismos adotados no trabalho, no sentido de criar um ambiente de

abertura a novas ideias, ambiente esse propício à reformulação dos problemas existentes" (p. 160).

Não obstante o foco da teoria transformacional na relação com o liderado, esta não implica que a abordagem transacional seja afastada por completo, sendo necessária a sua coexistência e aplicação em certos momentos e contextos. Nomeadamente, na realidade da PSP, culminando o sucesso da liderança na forma efizaz como o líder conseguirá bascular o estilo de liderança no momento e na forma adequada.

Por fim, apenas dar nota que a tendência evolutiva dos estudos de hoje, é o estudo do fenómeno da liderança através do prisma dos liderados, ao invés do prisma dos líderes, o que inverte por completo o campo de análise.

Liderança na PSP

Considerando o impacto e a importância da liderança no sucesso das organizações, considerando os desafios internos e externos que se colocam à PSP, e considerando a PSP como uma instituição de singular e capital relevância e responsabilidade no seio da sociedade portuguesa, é certo que a mesma tem de atribuir atenção especial ao fenómeno, no sentido de adaptar as suas lideranças aos novos sinais, tendências e exigências dos tempos.

A adaptabilidade dos modelos de liderança aos estilos que nos dias de hoje revelam maiores taxas de sucesso em organizações de referência, resulta num dos maiores desafios da PSP nos próximos anos, sem descurar obviamente as especificidades próprias de uma instituição organizada hierarquicamente.

Mas será que esta necessidade de mudança reflete que estamos a viver uma crise de liderança?

Há cerca de uma década atrás, Gouveia (2009) já afirmava que sim, embora a enquadrasse como um reflexo das sociedades modernas, e não um problema singular da PSP. Todavia, entendia que era urgente uma reflexão sustentada, que permitisse analisar o fenómeno com vista a possibilitar a adoção de medidas que permitissem aos líderes a criação de condições que promovessem a eficácia da mudança necessária.

O que foi feito desde então?

A nível estratégico, conseguimos denotar na PSP a existência de uma recente trajetória crescente de valorização da importância da temática da liderança, com destaque na incorporação da mesma nas últimas duas (2) opções estratégicas (2020/2022 e 2023/2025), conforme resulta da Tabela 1:

Tabela 1

Referências a Liderança nas Opções Estratégicas PSP

2017/2020	2020/2022 e 2023/2025
• Sem referências	• Incorporação da liderança no eixo estratégico nº 1 (Liderança, motivação e comunicação); • No ponto 1.2 é detalhado o que se pretende a nível de liderança: 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.

Note. Fonte: Opções Estratégicas PSP 2017/2020, 2020/2022 e 2023/2025

Resulta da Tabela 1 a inexistência de qualquer referência à temática liderança nas Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017/2020. Ao invés, na Estratégia PSP 2020/2022, e na Estratégia PSP 2023/2025, constatamos um papel fundamental atribuído à temática, nomeadamente através da sua inserção no primeiro eixo estratégico (de cinco), a par da motivação e da comunicação.

Esta estratégia, de foco na liderança, não colherá, contudo, efeitos práticos a curto prazo, resultando num processo moroso e complexo, a nível de diagnóstico e definição do plano, bem como a nível da sua implementação, pois trata-se de um processo que implica mudanças de estilos, mentalidades, posturas, e que requer adaptações formativas estruturantes.

Neste sentido, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) revela uma importância fundamental, sendo deste a missão de cimentar nas atuais e futuras gerações de oficiais de polícia a formar, as competências que caracterizam os estilos de liderança que se idealizam para os mesmos.

Deste modo, estando a estratégia do ISCPSI subordinada à estratégia definida pela Direção Nacional (DN), denota-se paralelamente, uma crecente priorização alocada à vertente da liderança, resultando que no Plano Estratégico do ISCPSI 2017/2020 verificamos apenas duas (2) referências à expressão liderança, enquanto que no Plano Estratégico do ISCPSI 2021/2022 constatamos vinte e nove (29) referências, conforme resulta da Tabela 2:

Tabela 2

Referências a Liderança nos Planos Estratégicos do ISCPSI

2017/2020	2021/2022
• Pontos Fortes da Análise SWOT: Desenvolvimento de competências de liderança; • Ponto 1.4: incrementar as práticas laboratoriais operacionais: A necessidade de desenvolvimento de práticas de gestão, liderança e comando operacional, impõe a criação e exploração contínua de um laboratório de grandes eventos e de polícia científica, com vista ao reforço da qualificação de oficiais e ao desenvolvimento e consolidação de boas práticas.	• Eixo 7 – Implementar uma estratégia de formação na área da liderança policial: desenvolver e implementar uma estratégia de formação contínua para Oficiais e Técnicos Superiores; desenvolver e implementar um Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial para os alunos do CFOP; desenvolver e implementar uma Escola de Liderança Policial; • Mensagem do Diretor do ISCPSI: A definição estratégica do ISCPSI beneficia desta visão estratégica sincronizando-se com os cinco eixos fundamentais da PSP: Liderança, (…), sobretudo no que tange aos eixos respeitantes à valorização humana, à qualidade dos serviços, à liderança e à cooperação; • Capítulo dos Valores: aspiramos a criar um ambiente de aprendizagem alicerçado em valores institucionais sólidos de (...) liderança, (...) e orgulho nas nossas raízes de uma polícia fundada há mais de 150 anos; • Subcapítulo da Liderança: enquanto escola de liderança estamos empenhados a desenvolver as características pessoais e as ferramentas técnicas necessárias para garantir que a PSP recebe nos seus quadros líderes bem preparados para encarar os múltiplos desafios internos e externos;

2017/2020	2021/2022
	• Eixo Estratégico 1 das atividades a planear e a executar até 2022: estes são alguns dos traços que condicionam a Polícia e a sua atividade, implicando rápidos processos de tomada de decisão e uma liderança omnipresente para adaptar a organização policial às novas demandas sociais; • Eixo Estratégico 3 das atividades a planear e a executar até 2022: a variedade de produtos formativos permite agora que os alunos do Instituto possam participar em cursos, seminários, conferências e workshops online, consolidando a aprendizagem académica com uma perspetiva internacional de questões como a liderança.

Note. Fonte: Planos Estratégicos do ISCPSI 2017/2020 e 2021/2022

Podemos assim afirmar que estamos na antecâmara de um importante e complexo processo de mudança estrutural na dinâmica de liderança na PSP, que se iniciou com a sinalização da sua importância estratégica, e que nos próximos anos, comportará um processo de diagnóstico, definição e implementação do plano.

Avaliação dos Oficiais da PSP

Para Semedo (2021) "a demanda das organizações pelo sucesso é uma constante. Porém, o sucesso das organizações passa, impreterivelmente, pela motivação, satisfação, qualificação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, onde a avaliação de desempenho tem um papel incomensurável" (p. 183).

Os polícias, e em concreto os oficiais de polícia, são avaliados através do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho, aprovado pela Portaria nº 9-A/2017 de 5 de janeiro, a qual revogou a Portaria nº 881/2013 de 21 de agosto. Face à limitação imposta pelo estudo, iremos obviar à explicação das regras, procedimentos e trâmites de avaliação, focando-nos na análise das competências avaliadas aos oficiais de polícia.

De acordo com a alínea a) do artigo 3º da Portaria referida, entende-se por competências "o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos,

capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções policiais operacionais ou de apoio operacional", estando a metodologia da avaliação detalhada em subsecção própria (artigos 15º ao 20º).

A Portaria define no anexo I (matriz de competência e ponderações) as quinze (15) competências tendentes à avaliação dos oficiais de polícia e sua respetiva ponderação, sendo que cada categoria apenas é avaliada em 11 (onze), conforme Tabela 3, sendo que nos termos do nº 2 do artigo 17º, a pontuação final da avaliação traduz-se na "média ponderada das pontuações atribuídas às competências definidas para os polícias de cada grupo de pessoal".

Tabela 3

Competências Avaliadas na Carreira de Oficial da PSP

Competências	Ponderação	Grupo
Orientação para os resultados	2	1, 2 ,3
Comando e liderança	2	1, 2 ,3
Planeamento e organização	2	1, 2 ,3
Visão Estratégica	1	1
Conhecimentos especializados e experiência	1	2, 3
Decisão	1	1, 2 ,3
Responsabilidade e compromisso com o serviço	1	1, 2 ,3
Negociação e persuasão	1	1, 2
Comunicação	1	3
Relacionamento interpessoal	1	1, 2 ,3
Representação e colaboração institucional	1	1
Análise de informação e sentido crítico	1	2
Desenvolvimento e motivação pessoal	1	3
Apresentação e imagem institucional	1	1, 2 ,3
Otimização de recursos	1	1, 2 ,3

Note. Grupo 1: Superintendentes-chefes e Superintendentes; Grupo 2: Intendentes e Subintendentes; Grupo 3: Comissários e Subcomissários. Fonte: Anexo I da Portaria nº 9-A/2017 de 5 de janeiro

Pese embora a pertinência da temática suscitasse um estudo mais extensivo e focado apenas nas competências, a dimensão do presente estudo obsta a essa necessidade.

Pelo exposto, e escalpelizando em sentido amplo as quinze (15) competências elencadas podemos, sem grande margem de erro, afirmar que apenas três (3) são claramente focadas no fator relação líder com liderados e relacionadas com os quatro (4) I's preconizados na teoria transformacional, nomeadamente:

- Comando e liderança: "capacidade para dirigir e influenciar positivamente os subordinados, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da PSP e estimular a iniciativa e a responsabilização" (nº 3, B, Anexo I, Portaria 2017);
- Comunicação: "capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros" (nº 16, B, Anexo I, Portaria 2017);
- Relacionamento interpessoal: "capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada" (nº 18, B, Anexo I, Portaria 2017).

As restantes doze (12), apresentam relação com a função de gestão inerente aos oficiais de polícia (planeamento, organização, direção, controlo), com foco em fatores atinentes à tarefa, desempenho, conhecimentos, imagem e motivação própria, isto é, assentes em fatores que se distanciam dos quatro (4) I's da liderança transformacional.

Os Superintendentes-chefes, Superintendentes, Intendentes e Subintendentes, apenas são avaliados em duas (2) competências associadas ao critério relação (comando e liderança, relacionamento interpessoal), o que agregando ao fator ponderação das mesmas, corresponde apenas a 21,4% da respetiva avaliação final.

Os Comissários e Subcomissários, são avaliados em três (3) competências atinentes ao critério relação (comando e liderança, comunicação, relacionamento interpessoal), o que agregando o fator ponderação das mesmas, corresponde apenas a 28,6% da respetiva avaliação final.

Em suma, as competências pelas quais os oficiais de polícia são avaliados revelam um peso excessivamente diminuto atribuído às competências tendentes ao fator relação e aos quatro (4) I's da teoria transformacional.

Perspetivas e Diretrizes

Com base no elencado no estado de arte, importa neste capítulo confirmar as relações e contradições que resultam do apresentado, no sentido de conseguirmos dar resposta à nossa pergunta de investigação.

No que concerne aos estilos de liderança, verificámos que o seu estudo é um processo contínuo, cuja sustentação teórica se revela já densamente vasta, alicerçada em diversas teorias concorrentes, que encontram, todavia, pontos de ligação entre si.

Historicamente, a tendência e o foco das lideranças, que originalmente se centravam exclusivamente nas características dos líderes e evolutivamente passaram a considerar outros fatores, como a situação e os liderados, revelam nos dias de hoje como forte tendência, em oposição ao ponto inicial, o foco primordial nos liderados e na ligação emocial com os mesmos, com forte sustentação nos quatro (4) I's que caracterizam a teoria transformacional.

É neste ponto que as organizações de maior sucesso estão afincadamente e estrategicamente a investir e a formatar as suas lideranças, sendo já muito comum verificar em diversas organizações a criação de departamentos e programas específicos focados em exclusivo no bem-estar e desenvolvimento dos seus funcionários. Como exemplo, damos nota de uma empresa multinacional japonesa, do ramo da indústria, YKK Portugal (de acordo com a revista Exame figura na lista de melhores empresas para trabalhar em 2022), que adota uma filosofia focada no conforto e na motivação das pessoas, cujo paradigma inovador vai ao ponto de proporcionar aos funcionários a possibilidade de jogarem enquanto aprendem, na altura em que lhes for mais conveniente (Martins, 2020), denotando-se aqui uma clara mudança no paradigma, pretendendo-se a passagem do contexto meramente laboral para o contexto laboral e social em plena simbiose.

A liderança é, pois, uma importante ferramenta das organizações para alcançar o sucesso, podendo revelar papel essencial na PSP, por exemplo, no combate à desmotivação dos polícias, sendo que para Gouveia (2009), o "clima de desmotivação e insatisfação pode, perfeitamente, ser alterado, basta que, para tal, haja uma liderança forte e eficaz e que o líder possua determinadas características pessoais e comportamentais, necessárias a estabelecer um novo clima de satisfação e motivação" (p. 925), resultando que as lideranças, se exercidas nestes termos, podem revelar capacidade de influenciar e impactar sobre movimentos inorgânicos, como o intitulado movimento zero.

Como também já vimos, este fenómeno começa a revelar importância primordial para a estrutura da decisão de topo da PSP, estando inserida no primeiro eixo estratégico da atual e da anterior estratégia (2020/2022 e 2023/2025), resultando aqui a primeira relação: a confirmação da ligação entre o foco que as organizações de maior sucesso avocam ao papel da liderança, e a prioridade que a PSP atribui à temática.

Contudo, concordando que o primeiro passo está dado (priorização da temática), importa agora aferir se os próximos passos estão idealizados, planeados e qual a perspetiva para a sua materialização.

Neste sentido, é justo referir que o processo já foi iniciado. No ciclo de conferências de celebração dos 40 anos do ISCPSI, este assunto foi debatido, sendo referido que face aos desafios atuais, internos e externos que a PSP enfrenta e à priorização da temática da liderança, está em desenvolvimento o projeto de investigação *LEADPOL*, que visa através de um estudo, contribuir para um referencial para a liderança policial.

O primeiro passo do estudo, é precisamente diagnosticar o que existe, e com base nessa conclusão, definir para onde se pretende caminhar, e delinear o plano. Do diagnóstico inicial, resulta que não há qualquer modelo de formação em liderança, que existem flutuações de opções ao longo do tempo, e que os padrões de carreira são ambivalentes. O objetivo é, pois, evoluir do tipo de liderança clássica, de métodos transacionais, caminhando para o ensino e formação dos oficiais de polícia no estilo de liderança transformacional, com especial enfoque nos quatro (4) I's (Leitão, 2023).

Este projeto, embora ainda em fase embrionária no estudo das competências e funções de liderança policial, já conta na sua primeira fase com um estudo publicado, o qual incentiva a estudos futuros, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua na PSP (Moura et al., 2022).

Outra evidência da importância da liderança como competência essencial no desempenho dos oficiais de polícia, foi a implementação de um projeto no ISCPSI, nos anos letivos de 2009/2010 e 2013/2014, que visava treinar e desenvolver as competências de liderança dos alunos, individualmente e em grupo, com acompanhamento e avaliação contínua. O projeto foi interrompido, contudo, para Almeida e Pinho (2020), revelou bastante potencial, confirmado pelos próprios alunos, podendo constituir-se como uma ferramenta essencial na formação dos futuros oficiais de polícia a formar no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), caso venha a ser reativado.

A preocupação com esta temática já não se reflete apenas no topo da pirâmide da PSP, começando a notar-se em quem dela vai sofrer impacto no futuro próximo. Uma recente dissertação de mestrado em ciências policiais no âmbito do CFOP, efetuada por Aspirante a Oficial de Polícia, teve como objetivo de investigação a identificação das características de liderança dos oficiais de polícia, resultando do estudo a conclusão que "o estilo de liderança transformacional é o preconizado pelos Oficiais da PSP" (Simões, 2021, p. 63), destacando o autor a positividade que traria à PSP enquanto instituição de relevo em

Portugal, e ao ISCPSI como potencial escola de referência em liderança, a associação de lideranças tranformacionais aos oficiais de polícia.

Mais recentemente, no âmbito do trabalho individual final do 5º Curso de Comando e Direção Policial, foi efetuado um trabalho que versa precisamente sobre o impacto da liderança transformacional, e que por razões óbvias, desconhecemos à data as conclusões do mesmo.

Não podemos falar em liderança sem a associar às competências de liderança, e nesse sentido, não podemos deixar de analisar e diagnosticar as competências pelas quais os oficiais de polícia são avaliados, procurando confirmar se as mesmas revelam correlação com o tipo de liderança que se idealiza e pretende enraizar na PSP, baseada no estilo de liderança transformacional.

Considerando o elencado no estado da arte, somos forçados a concluir que a resposta à nossa pergunta de investigação é negativa, não existindo correlação entre as duas (2) dimensões. No atual formato avaliativo dos oficiais de polícia, as competências associadas ao estilo de liderança transformacional representam apenas 25% da avaliação global, as restantes 75% estão correlacionadas essencialmente à tarefa, resultando numa evidente contradição entre as competências mais valorizadas na atual matriz do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia, e as competências valorizadas no estilo de liderança transformacional.

Careceria de outro estudo, concluir acerca do impacto que esta forte discrepância influencia efetivamente na postura e estilo de liderança adotados pelos oficiais de polícia, contudo, podemos inferir que os oficiais de polícia que revelem comportamentos mais direcionados à tarefa do que à relação, tal como estimula o atual sistema, terão tendência a ser melhor avaliados.

Neste sentido, somos do entendimento que o sistema de avaliação do desempenho carece de reformulação, nomeadamente na sua matriz de competências e ponderações, pelo que, não obstante a necessidade de um estudo mais detalhado, propomos que o caminho apresente conexão com o contributo vertido e proposto na Tabela 4, na qual se pretende valorizar e priorizar a ponderação da avaliação das competências tendentes aos quatros I's da liderança transformacional (e demais competências inerentes ao fator relação) na ordem dos 70%, valorizando as restantes competências tendentes aos restantes fatores na proporção de 30%. Na prática, o sentido da proposta apresentada é inverter o cenário atual.

Esta matriz de competências, ou similares que estudos futuros confirmem como válidas e adequadas, estimulam, no nosso entender, os líderes da PSP à adoção de

comportamentos mais valorizados na avaliação, garantindo deste modo a correlação com o modelo idealizado, baseado no estilo de liderança transformacional.

Tabela 4

Proposta para Reformulação da Matriz de Competências e Ponderações

Competências	%	Ponderação
4 I's da liderança transformacional		
Componente carismática	10	1
Componente inspiracional	10	1
Componente da estimulação intelectual	10	1
Consideração pelos subordinados	10	1
Outras competências relacionais		
Competências	%	Ponderação
Comunicação	15	1,5
Relacionamento interpessoal	15	1,5
Competências tendentes à tarefa		
Capacidade de comando (fator decisão)	5	0,5
Capacidade de gestão (planeamento, organização, direção, controlo)	5	0,5
Conhecimentos e desenvolvimento contínuo	5	0,5
Orientação para os resultados e cumprimento dos objetivos	5	0,5
Competências tendentes à apresentação e postura profissional		
Responsabilidade e compromisso	5	0,5
Apresentação pessoal e representação institucional	5	0,5

Note. Não distinguimos por categorias, considerando que as competências avaliadas são transversais e enquadram-se em todas as categorias da carreira de Oficial. As competências e ponderações mencionadas não resultam de nenhum estudo aplicado, servindo de mero exemplo académico que necessitaria de estudo próprio e respetiva validação. Apenas são mencionadas na matriz as competências tendentes à carreira de oficial de polícia, faltando complementar com as específicas das carreiras de Chefes e Agentes.

Conclusão

Considerando o papel decisivo das lideranças no sucesso das organizações, considerando os desafios que a PSP enfrenta e enfrentará, considerando a necessidade de adaptação das lideranças e considerando a prioridade estratégica da liderança na PSP, o foco deste trabalho teve como objectivo a análise destes fenómenos, correlacionando com o sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia e consequentemente aferindo a necessidade de reformulação do mesmo.

Concluímos que não existe correlação entre as duas (2) dimensões, estimulando o atual sistema de avaliação do desempenho maioritariamente ao desenvolvimento das competências tendentes ao fator tarefa.

Neste sentido, considerando que o sistema de avaliação é um estimulador de desenvolvimento de competènciaz, entedemos imperativo que a principal evidência e referência a nível de competências, que entendemos ser o sistema de avaliação, promova a necessária sintonia com as competências que caracterizam o estilo de liderança transformacional.

Para além de pretendermos que o presente estudo constitua um alerta para a necessidade de correlação das duas dimensões, julga-se-nos importante, complementarmente, contribuir com uma proposta de reformulação do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia, através de uma nova matriz de competências e ponderações.

Pese embora o contributo, entendemos que a reformulação do sistema de avaliação do desempenho dos oficiais de polícia, carece de um estudo mais extensivo, com análise detalhada das competências que importam englobar, aferindo, por exemplo, se as mesmas devem ser diferenciadas consoante a categoria, definindo qual a ponderação ideal de cada uma.

Num eventual estudo focado na reformulação do sistema de avaliação, julgamos que também será importante, em paralelo, atender a questões como a necessidade de construir um modelo de avaliação mais objetivo e menos subjetivo (muito dependente da pessoa que avalia), por exemplo, analisando a pertinência de inserir no sistema de avaliação a avaliação de certificação de tiro e a futura (idealizada) certificação de capacitação física, como métodos mais objetivos e não tão dependentes da subjetividade do avaliador.

A amplitude deste estudo não nos permitiu alongar e esmiuçar com maior detalhe questões e temas que fomos formulando, contudo, ambicionamos que os pontos aflorados

possam servir de ponto de partida e de estímulo para outros estudos que importam convergir nesta matéria.

No âmbito de estudos futuros, considerando que os polícias da carreira de Chefes também exercem funções próprias em matéria de liderança, contribuindo complementarmente para o sucesso das lideranças exercidas pelos oficiais de polícia, entendemos que seria útil incidir o estudo também nos mesmos.

Com vista a perceber o estado da arte e aproveitar eventuais boas práticas de outras polícias, entendemos que seria relevante estudar comparativamente o fenómeno nas demais congéneres europeias de referência.

Em modo de conclusão, cientes da relevância que o fator liderança assumirá nas respostas aos desafios que se colocarão à PSP, cientes que a mudança de paradigma de liderança será um processo moroso e complexo, mas necessário, e cientes que essa mudança terá de ser sólida e sustentanda, com vista a não sofrer eventuais dores de crescimento, será necessário garantirmos a certeza do que queremos, do que precisamos, e que avançamos em passos seguros, sob pena de futuras direções e novas formas de pensamento, alterarem o rumo idealizado e iniciado, com todas as implicações daí decorrentes.

Neste sentido, e considerando que o sucesso da PSP residirá na forma quanto melhor conseguir projetar e planear a longo prazo, parece-nos pertinente deixar à reflexão algumas questões, que no nosso entender também ajudarão à parte do diagnóstico e da definição do plano em curso: que tipo de líderes a instituição irá necessitar nas próximas duas (2) a três (3) décadas? Que características pessoais e comportamentais deverão ter os líderes (Gouveia, 2009)? Considerando que para Katz (1955), os líderes têm três (3) tipos de capacidades (conceptual, humanas e técnicas) e que cada delas revela diferente impacto consoante o tipo de gestão (gestão de primeira linha, gestão intermédia e gestão de topo), e considerando que os conteúdos lecionados no CFOP poderão estar mais adaptados à gestão de topo, não convirá adequar os conteúdos formativos lecionados no CFOP, às funções iniciais que respeitam aos oficiais de polícia nos seus primeiros anos de carreira?

Considerando as questões anteriores, e cientes que a PSP define estrategicamente a três (3) anos, deixamos a última pergunta, que nos suscita ser a mais desafiadora: face aos complexos desafios que se aproximam, não deveria a PSP definir estrategicamente a longo prazo (dez, quinze, e/ou vinte anos), procurando alcançar consensos e decisões estratégicas, envolvendo a cadeia de oficiais superiores, numa espécie de Estado Maior, às quais as várias direções vindouras estariam vinculadas? Acreditamos que sim, que esse é o

passo que devemos atingir, considerando que significativas mudanças estruturais exigem decisões que impactem a longo prazo.

Em nota de conclusão, entendemos que a PSP terá de criar condições para atingir a capacidade de antecipar e definir a longo prazo soluções que resolvam ou mitiguem os problemas decorrentes dos complexos desafios que se avizinham, residindo o potencial sucesso da PSP na capacidade que demonstrar em se posicionar e projetar mais à frente, revelando assim, a liderança um papel fundamental neste processo, considerando que os problemas complexos exigem respostas coordenadas.

Neste sentido, o sucesso da missão estará dependente da capacidade que os líderes demonstrarem em agregarem e envolverem todo o dispositivo num objetivo comum, pelo que a prioridade estratégica e a mudança de paradigma a nível de liderança se revelam um processo essencial, devendo o sistema de avaliação, como estimulador de desenvolvimento de competências e comportamentos, garantir sintonia com o estilo de liderança idealizado, baseado no estilo de liderança transformacional.

Referências

Almeida, I. A. & Pinho, P. M. (2020). Desenvolvimento de competências de liderança: um projecto educativo na formação dos Oficiais de Polícia. *Politeia*, 61-77. http://hdl.handle.net/10400.26/39620

Barracho, C. (2008). *Poder, Autoridade e Liderança – Uma Perspectiva Multi/disciplinar*. Universidade Lusíada Editora.

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Escolar Editora.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *No titlebass & Stogdill´s handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3ª ed.). Free Press. https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&ots=FPY6mRWsB0&sig=cPJZv0%20RHSKoLeRdwmgCkSx8vpks&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4ª ed.). Free Press.

Burns, J. (1996). Defining leadership: Can we see the forest for the trees? *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 148–157. https://doi.org/10.1177/107179199600300212

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27–43. https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27

Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar* (1ª ed.). Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Editora RH.

Cunha, P. M., Cabral-Cardoso, C., Cunha, C. R. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Editora RH.

Dias, C. M. M. (2001). *A liderança em enfermagem: Estudo do líder, do liderado e da motivação* [Dissertação de mestrado, Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. http://hdl.handle.net/10216/9931

Estratégia PSP 2020/2022, de 26 de fevereiro de 2020.

Estratégia PSP 2023/2025, de 4 de fevereiro de 2023.

Franco, M. & Almeida, J. (2011). Organisational learning and leadership styles in healthcare organizations: An exploratory case study. *Leadership and Organization Development Journal*; 32(8), 782-806. https://doi.org/10.1108/01437731111183739

Gouveia, P. M. N. (2009). O Exercício da Liderança na Polícia de Segurança Pública. In A. Anselmo, G. M. Silva & M. M. G. Valente, *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871-930). Almedina.

Grandes Opções Estratégicas PSP 2017/2020, de 28 de outubro de 2016.

Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. *Journal of the American Dietetic Association*, *104*(3), 395-403. https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024

Hays, R. (2012). Leadership. *The Clinical Teacher*, 9(5), 345–347. https://doi.org/10.1111/j.1743-498X.2012.00573.x

Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *12*(2), 42-54. https://doi.org/10.1177/107179190501200204

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1165-1185. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, *12*(5), 331–338. https://doi.org/10.1080/00345334.1969.11755973

Horn D., Mathis C. J., Robinson S. L. & Randle N. (2015). Is Charismatic Leadership Effective When Workers Are Pressured To Be Good Citizens? *The Journal of Psychology*, *149* (8), 751-774. https://doi.org/10.1080/00223980.2014.978253

Jago, A. G. (1982). Leadership perspectives in theory and research. *Management Science*, *28*(3), 315-336. https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315

Jesuíno, J. C. (1999). *Processos de liderança* (3ª ed.). Livros Horizonte.

Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, *31*(8), 705-719. https://doi.org/10.1108/01437731011094766

Katz, R. L. (1955). Skills of na effective administrator. *Harvard Business Review*, *33*(1), 33-42.

Lanik, M. (2018). *The leader habit: master the skills you need to learn*. Amacom.

Leitão, B. (2023, Janeiro 25). LEADPOL – A liderança na PSP. [Conferência]. O Pentaedro das Ciências Policiais - Prisma das Ciências Sociais e Políticas, ISCPSI.

Martins, R. (2020, Novembro 11). YKK – um caso de estudo do presente e para o futuro. Gfoundry. Consultado a 01 de fevereiro de 2023. https://gfoundry.com/pt/ykk-um-caso-de-estudo-do-presente-e-para-o-futuro/

Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e Trabalho*, *4*(2), 31–62. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003

Mineiro, S. P. N. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa* [Dissertação de mestrado, ISCAL]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.21/3502

Morgado, M. (2010). *Autoridade*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Moura, R., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2022). Police Leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. https://doi.org/10.1093/police/paac068

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7ª ed.). SAGE Publications.

Novak, D. (2012). *Leve as pessoas consigo*. Casa das Letras.

Piotrowski, A. (2018). *Translating training into leadership - The reasons psychologists make effective leaders*. Momentum Press.

Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna 2017/2020, de janeiro de 2017. http://www.iscpsi.pt/OInstituto/InstrumentosDeGestao/PlanosERelatoriosDeAtividades/Documents/Plano%20Estrat%c3%a9gico%20ISCPSI%202017-2020.pdf

Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna 2021/2022, de janeiro de 2021. http://www.iscpsi.pt/OInstituto/InstrumentosDeGestao/PlanosERelatoriosDeAtividades/Documents/PE-ISCPSI%202021-22.pdf

Portaria n.º 9-A/2017 de 5 de janeiro. *Aprovação do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. Diário da República n.º 4/2017, 1º Suplemento, Série I. https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/9-a-2017-105711795#

Renaut, A. (2004). *O Fim da Autoridade*. Instituto Piaget.

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed.). Prentice-Hall International.

Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, *4*(1), 304–310. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310

Semedo, S. M. V. A. (2021). *Gestão e avaliação do desempenho nas organizações* (1ª ed.). Lisbon Internacional Press.

Simões, T. F. N. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia* [Dissertação de mestrado, ISCPSI]. Repositório Comum. http://hdl.handle.net/10400.26/37071

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4ª ed.). Escolar Editora.

Uddin, M., Rahman, M., & Howladar, M. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, *11*(1), 147–183. https://doi.org/10.22059/IJMS.2018.226143.672514

Weihrich, H. & Koontz, H. (2004). *Management: A Global Perspective* (11ª ed). McGraw Hill.

Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *43*(1/2), 76–104. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056

Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations* (7ª ed). Prentice-Hall.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, *62*(1), 6–16. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6