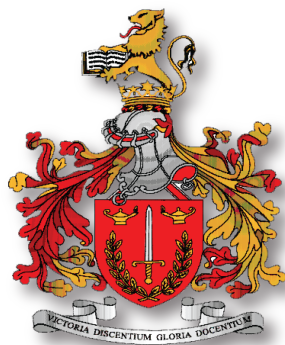


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Liderança:

Tendências e trajetórias no ensino superior policial

Estudo Teórico

Trabalho Individual Final

4.º Curso de Comando e Direção Policial

Maria do Céu Peixoto Morais Teixeira Viola Silva

Comissário

Lisboa, 5 de novembro de 2021



Liderança:

Tendências e trajetórias no ensino superior policial

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	III
Introdução	1
I. Estado de Arte	3
1. Contextualização teórica	3
a) Conceito de Liderança	3
b) O Modelo de Formação em liderança de John Adair.....	4
2. Problema, hipóteses e metodologia.....	6
II. Perspetivas e diretrizes.....	7
1. O ISCPPI e a Formação em Liderança	7
a) Formação em Liderança	7
b) A Formação em Liderança e o Modelo de Formação de John Adair.....	15
Conclusão.....	17
Referências.....	18
Apêndice	21

Índice Tabelas

Tabela 1. Origem do Docentes	12
Tabela 2. Alterações ao programa da Unidade Curricular.....	13
Tabela 3. Método de Avaliação	14

Resumo:

Perante uma sociedade cada vez mais exigente e em constante mudança, a Polícia de Segurança Pública tem que acompanhar a sua evolução de forma a conseguir dar uma resposta eficiente, para a qual contribui, em grande parte, o papel dos seus líderes.

Atualmente a formação em Liderança tem uma importância acrescida para o sucesso dos líderes e conseqüentemente para as organizações a que pertencem.

Este estudo tem como objeto a formação em Liderança no ensino superior policial, de forma a verificar se o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna dispõe dos meios adequados para cumprir com êxito a missão de formar os seus futuros líderes.

Foram identificados e analisados os vários processos que contribuem para o desenvolvimento da liderança.

Palavras-chave: Polícia, ISCP, Liderança, Formação

Abstract:

Faced with an increasingly demanding and changing society, the Public Security Police Force has to keep up with its evolution in order to provide an efficient response, to which the role of its leaders largely contributes.

Currently, leadership training has an increased importance for the success of leaders and, consequently, for the organizations to which they belong.

This study has as its object the Leadership training in police higher education, in order to verify if the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security has the appropriate means to successfully fulfill the mission of training its future leaders.

The various processes that contribute to leadership development were identified and analyzed.

Key-words: Police, ISCP, Leadership, Training.

INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual em que se fala de competição global, temos de mostrar o melhor desempenho da nossa organização, sobretudo perante uma sociedade cada vez mais exigente, que obriga a respostas e soluções mais céleres e eficazes.

A Polícia tem que acompanhar a evolução da sociedade, pois só assim poderá desenvolver com sucesso a sua missão, adaptando as suas táticas e padrões de atuação (Elias, Felgueiras, & Pais, 2017).

De acordo com Poiares (2013, p. 167) “a eficiência na capacidade de resposta pressupõe um serviço policial capaz de ir ao encontro das expectativas dos cidadãos, que desejam ver as suas necessidades colmatadas”.

Face à evolução da sociedade e à conseqüente maior exigência do cidadão, o sucesso das organizações, onde se inclui a Polícia de Segurança Pública (PSP), depende, entre vários fatores, do papel dos seus líderes, que têm um impacto muito forte no sucesso das mesmas e aos quais se exige motivação e orientação dos seus colaboradores.

A liderança tem suscitado grande interesse dos investigadores, tendo levado ao surgimento de diversos estudos e teorias. Começou a ser entendida como um traço de personalidade, ou seja, dependia unicamente das características pessoais e inatas do sujeito, contudo, o conceito foi evoluindo e foram surgindo outras teorias que deram ênfase a outras características, nomeadamente as comportamentais, situacionais, transacionais e transformacionais. Segundo Luis (2006, p.64) “O pré-conceito de que os líderes não se fazem, nascem, já foi abandonado, existindo então espaço para que de facto se ensine e treine a liderança”.

Na Estratégia da PSP 20/22 a liderança surge no seu primeiro eixo estratégico, intitulado “Liderança, motivação e comunicação”. Este eixo refere que “só seremos uma polícia forte e coesa se tivermos comandantes e líderes com qualidade, em todos os níveis hierárquicos e da cadeia de comando (p. 3). Nos seus objetivos 1.2 e 1.4, é indicada a necessidade de “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”, bem como a intenção de “aumentar o nível de comando e enquadramento hierárquico tático no terreno” (p. 3).

A formação em liderança dos Oficiais de Polícia começa na formação inicial, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), que forma os quadros policiais superiores. Este tem o desafio de ministrar conhecimentos e desenvolver

aptidões que irão contribuir para que possam vir a exercer com sucesso as suas funções como futuros Oficiais de Polícia, como futuros líderes. Por isso, torna-se pertinente perceber todo o esforço que é desenvolvido pelo ISCPSI ao nível da liderança e a evolução do seu ensino.

Na sequência do exposto, para o desenvolvimento do presente trabalho será realizado um estudo teórico, que tem como objetivo analisar a evolução do ensino ministrado no ISCPSI no âmbito da liderança policial, ao nível da unidade curricular (UC) de Comando e Liderança Policial, e do Corpo de Alunos, através do Plano de Desenvolvimento de Competências de Liderança (LIDPOL), e do Plano de Ação pelo qual são responsáveis os cadetes-alunos.

Irá também ser efetuada uma análise à formação em liderança partindo do Modelo de Formação de John Adair, que assenta em cinco áreas chave. Embora existam vários modelos de formação em liderança, que podem ser divididos em modelos de formação organizacional (formação inicial) e em modelos de autodesenvolvimento (formação em contexto de trabalho), após leitura da bibliografia existe sobre a matéria, optou-se pelo Modelo de Formação de John Adair, por ser um modelo que se foca na formação organizacional inicial. É um modelo que foi validado através da sua aplicação na *Royal Military Academy Sandhurst* (RMAS), uma organização de cariz militar e, como tal, com estreita relação de aplicabilidade às organizações que dependem de uma estrutura hierarquizada, como a PSP. Ademais, na análise efetuada às Fichas da Unidade Curricular (FUC) de Comando e Liderança ministrada no ISCPSI, John Adair ter estado durante 20 anos letivos como um autor de leitura obrigatória aquando da formação. O modelo é aplicável ao ISCPSI, pois segundo o autor “quem estiver interessado primariamente em desenvolver o potencial de liderança noutros campos que não o militar encontrará aqui um exemplo concreto de como os princípios gerais podem ser aplicados ao encontro das necessidades de uma organização em particular” (Adair, 1968, p. 68). Embora nas suas obras na área da liderança se verifiquem exemplos militares, ele defende que “as matérias-primas da liderança são as mesmas em qualquer profissão” (Adair, 1968, p. 68).

I – Estado da Arte

1. Contextualização teórica

a. Conceito de Liderança

A liderança é uma arte, não é um processo que nasce do vazio, é uma consequência dos tempos quer ao nível cultural, quer ao nível académico. Muitas interpretações teóricas têm sido efetuadas sobre o conceito de liderança, tornando difícil a existência de um consenso global sobre o mesmo, sendo que com o aumento da sua importância nas organizações, fomentou o surgimento de novos estudos.

Segundo Stogdill (1974, p. 259) “existem quase tantas definições de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito”. Bass (1990, p.11) refere que a liderança é “a mais falada e a menos compreendida dos fenómenos humanos” e tem “quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”. A importância que se dá é tanta que para Ceitil (2006, p. 112) “a liderança é uma das missões mais nobres e importantes que um ser humano pode desempenhar, quer seja num país, numa autarquia, numa empresa, numa organização ou numa família”.

Para Kouzes e Posner (2009, p. 45) “o fenómeno da liderança encontra-se em todo o lado e não está reservada a só alguns” pelo que “a liderança é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis para todos” e “é uma relação entre aqueles que querem liderar e aqueles que escolhem seguir”(p. 46). Chiavenato (2004, p. 340) refere que “liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Esta ideia é partilhada por “todos os que comandam e sabem que a componente principal para cumprir a missão é o fator humano e que a liderança é uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais”

Vieira (2002, p. 11) define liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano”. Para Rego (2016, p.20) “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. De acordo com Adair (1968)

Liderar implica centrar os esforços de um grupo de pessoas no sentido da prossecução de um objetivo comum e dar-lhes meios para trabalharem em conjunto.
(...) Um dos principais frutos de uma boa liderança é a formação de uma boa

equipa. Este parece ser um princípio universal da sociedade humana (...) (pp. 143-144)

Existem, como já foi referido, diversas definições de liderança, das quais se destacam os seguintes elementos comuns: é um processo, é influenciar, está associada a um fenómeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e implica objetivos comuns. O processo não é um traço de personalidade, mas sim uma transação contínua recíproca que afeta ambas as partes. Influenciar é a forma como influencia os outros, levando-os a formar convicções. A liderança é um processo que ocorre socialmente, sendo os grupos pessoas organizadas com motivações coletivas e individuais e envolve a definição de objetivos, de uma visão, de um caminho a seguir.

Numa organização como a PSP, as competências de liderança são fulcrais para o desenvolvimento da sua missão.

b. O Modelo de Formação em Liderança de John Adair

John Adair é considerado um dos maiores pensadores e uma figura de destaque na área da Liderança sendo considerado o primeiro professor no mundo de estudos da área. Além de ser reconhecido internacionalmente como especialista, tem diversa bibliografia publicada sob a forma de artigos e livros, além de ensinar e aconselhar organizações sobre Liderança.

Para Adair (2005) a ideia de que as qualidades de liderança podem e devem ser ensinadas cresceu à medida que o tempo foi passando. Para este autor, o princípio básico no desenvolvimento da liderança é que uma organização nunca deve dar um papel ou posição de liderança de uma equipa a alguém sem formação (Adair, 2005).

Adair (2005) refere que existem quatro possibilidades para uma pessoa estar no papel de líder: a Emergente, o Compromisso, o Eleito e o Hereditário. No Emergente, o individuo pode emergir do grupo como líder, como a pessoa certa para liderar o grupo, podendo-se definir como uma eleição informal; Compromisso, numa organização existe uma hierarquia no trabalho, podendo um individuo ser nomeado pelos seus superiores para uma função de liderança; No Eleito, o grupo pode ser convidado ou até exercer o seu direito de eleger o seu próprio líder; e no Hereditário, um(a) filho(a) pode ter como direito de nascença, o legado de liderar uma organização, comunidade ou nação.

Embora não seja fácil as organizações pensarem em liderança e no seu desenvolvimento, é necessário para que isso aconteça, que as organizações tenham um

pensamento claro e que não se precipitem na implementação de atividades de liderança porque isso mostrará que não existe um conceito claro da liderança, não compreendem os diferentes níveis de liderança e o seus requisitos ao nível da formação/educação, há falta de compromisso (e até interesse) ao nível das hierarquias, existe uma falta de conhecimento sobre a evolução e história da liderança e procura-se uma solução rápida, uma liderança “instantânea”. (Adair, 2005)

O Modelo de Formação em Liderança de John Adair parte de uma correta seleção dos indivíduos, considerando o autor que este processo é essencial para a formação em liderança. Este modelo, assenta em cinco áreas chave, as quais têm o mesmo contributo para o desenvolvimento do indivíduo (Adair, 1968, p.69). Essas áreas são: Estrutura; Curso de Liderança; Treino de Liderança; Formação do Pessoal Instrutor; e Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento. Estas áreas, embora sejam apresentadas individualmente, têm a mesma importância, estando todas interligadas, não podendo ser observadas isoladamente. Se houver uma melhoria numa delas, irá inevitavelmente afetar as restantes.

A Estrutura, pode ser definida, de uma forma resumida, como o ambiente que rodeia a formação em liderança, ou seja desde as infraestruturas existentes ao ambiente onde os alunos vivem. As organizações devem implementar uma estrutura organizacional adequada e que favoreça o desenvolvimento da liderança (Adair, 1992).

O Curso de Liderança entende-se como a transmissão de conhecimentos teóricos sobre liderança. Para Adair existem uma série de conteúdos e conceitos que devem ser transmitidos, que ajudarão a afastar o formando da ideia do líder inato. Ele refere que, não devemos menosprezar esta área pois dará a ideia de que não há nada relevante para se ensinar. Existem diversos programas teóricos de liderança, de acordo com cada organização, onde embora os conteúdos e métodos possam ser diferentes, deverão ter em atenção a necessidade de relacionar a teoria com a prática para ser uma instrução formal de liderança (Adair, 1968).

O Treino de Liderança no Terreno, é a forma que os formandos têm de treinar uma situação muito próxima da realidade com a vantagem de que estão a ser acompanhados por formadores qualificados. Além de estarem a ser observados pelos formadores, também o estão pelos restantes formandos o que permite receber comentários que poderão ajudar no melhoramento do desempenho, assim como servirem de exemplo para os restantes formandos (Adair, 1968).

Segundo Adair (1968), para que se possa desenvolver o anteriormente referido é necessário investir na Formação do Pessoal Docente, que contribuirá para conhecerem os

vários métodos educativos assim como a aplicarem, a um nível elevado, as teorias e técnicas de liderança. A formação irá assim ajudar a desenvolver as capacidades pedagógicas e os conhecimentos teóricos e práticos em liderança. (Adair, 1968).

O Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento tem como tarefa o controlo e melhoria das áreas chave anteriormente referidas. Deverá verificar se as áreas estão a atingir os resultados esperados, permitindo assim uma constante atualização e melhoria do processo. Deve acompanhar o trabalho científico com relevância produzido em liderança, assim como fazer pesquisa na “psicologia social, educação e formação profissional em liderança” (Adair, 1968, p.76).

2.Problema, hipóteses e metodologia

A formulação do problema é o ponto de partida e uma etapa determinada de todo o processo de pesquisa, sendo que “A problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados. Constitui uma etapa-charneira da investigação, entre a rotura e a construção”. (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.89).

Para o desenvolvimento do presente trabalho irá ser realizado um estudo teórico, que tem como objetivo refletir sobre os atuais processos de formação implementados no ISCPSI e a evolução do ensino, no âmbito da liderança policial

Assim, formulamos o seguinte problema de investigação:

A formação em liderança existente no ISCPSI dispõe dos meios adequados para cumprir com êxito a missão de formar futuros líderes?

E as seguintes hipóteses:

H1 – Os conteúdos da unidade curricular de Comando e Liderança têm sido alvo de sucessivas alterações.

H2 – O desenvolvimento de competências de liderança é adquirido apenas através do ensino da UC de Comando e Liderança.

H3 – Os vários processos de formação em liderança enquadram-se no modelo de formação de John Adair.

No que respeita à metodologia, será baseada na análise bibliográfica “com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p.44) e em diplomas legais relevantes, que servirão de suporte à fundamentação da

temática e objetivo apresentado, permitindo “...conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13).

Numa segunda fase, para uma melhor perceção da realidade existente serão analisadas as Fichas da Unidade Curricular (FUC) de Comando e Liderança assim como os vários processos de formação em liderança implementados, nomeadamente o LIDPOL e os Planos de Ação, procurando integrá-los no modelo de formação de John Adair.

II. Perspetivas e diretrizes

1. O ISCPSI e a Formação em Liderança

a. Formação em Liderança

O projeto de criação desta escola de formação, designada inicialmente por Escola Superior de Polícia (ESP) surgiu em 15 de outubro de 1982, através do Decreto-lei (DL) nº423/82, que de acordo com o seu preâmbulo, com o objetivo de “criar uma escola destinada a formar os futuros quadros de oficiais de polícia, habilitando-os com os conhecimentos que (...) são considerados imprescindíveis para dirigir uma organização policial”.

O reconhecimento do seu ensino foi através do DL nº43/93, de 20 de fevereiro, onde a “titularidade de diploma correspondente aos cursos de formação de oficiais ministrados pela Escola Superior de Polícia é (...) considerada como equivalente a licenciatura” (artº3) passando a ser aplicado o disposto na Lei 46/86, de 14 outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo.

Com a Lei nº 5/99, de 27 de janeiro ocorreu uma alteração significativa pois a escola deixou de ser designada por ESP e passou a ser ISCPSI (artº11, nº1, alínea f)). Começou também a poder disponibilizar “graus académicos em Áreas Científicas relevantes para a segurança interna” (art.º 78, nº2). É “a única instituição pública portuguesa licenciada a organizar e implementar estudos universitários e cursos no vasto espectro de ciências da segurança interna e das ciências policiais” (Felgueiras & Pais, 2017, p. 181).

O ISCPSI disponibiliza um ensino superior universitário policial aos futuros Oficiais de Polícia, proporcionando a aquisição de habilitações e competências para o desempenho das suas funções. Neste processo de formação está incluída a liderança, característica essencial e fundamental num oficial, sendo importante compreender e descrever todos os processos existentes que contribuem para a formação e desenvolvimento dos futuros

líderes. Segundo Felgueiras & Pais (2017), o processo de liderança deve ser pensado e projetado pois tem a missão de formar os futuros oficiais de polícia, cuja carreira enfrentará desafios ao nível da liderança e das funções exercidas. Um dos processos implementados é o Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL) que é,

um plano de formação integrado, evolutivo, interdisciplinar e consistente, para garantir que os futuros diplomados estão munidos de ferramentas mínimas de gestão, comando e liderança que permitem a assunção das novas funções de uma forma equilibrada, inspiradora e com conhecimento holístico dos principais problemas sociais e organizacionais, numa perspectiva nacional e internacional (p.7).

Refere ainda que, se um Oficial de Polícia possuir a necessária formação, sentirá mais confiança e legitimidade para assumir as funções de comando e liderança.

Todo este processo de desenvolvimento de competências inicia-se no 1º ano do CFOP,

com a fase de integração, que se caracteriza pelo processo formativo de introdução ao quotidiano policial, as suas rotinas, rituais e responsabilidades. É um processo metódico e orientado por objetivos que permitem munir os novos cadetes-alunos com as competências necessárias para o cabal funcionamento da instituição. Por outro lado, é um processo de aculturação à história, missão e filosofia da instituição, que visa a criação de laços de afinidade com a missão policial e com a instituição (p.7).

De acordo com o documento, o LIDPOL pretende garantir o cumprimento dos seguintes objetivos:

- a) Garantir que um Oficial de Polícia é um profissional com caráter (empatia, disciplina e humildade), presença (confiança, resiliência e preocupação com a condição física) e intelecto (agilidade mental, capacidade de julgamento, capacidade de inovação e tato interpessoal);
- b) Treinar e desenvolver, de modo progressivo, a liderança, incrementando capacidades individuais e de interação grupal;
- c) Proporcionar experiências de resolução de tarefas em grupo, em particular na esfera dos seguintes temas: necessidades das pessoas vs. necessidades das tarefas; gestão da mudança; gestão do poder do líder e dos poderes informais; recompensas,

motivações e punições; a justiça e legitimidade das ordens e a legitimidade de quem dá as ordens;

d) Incentivar e potencializar a tomada de decisão, tendo em conta os recursos e a informação disponíveis e as limitações impostas em cada prova;

e) Observar a organização dos grupos e a participação de cada um dos seus elementos;

f) Acompanhar, avaliar e modelar o percurso evolutivo dos alunos;

g) Garantir o feedback do desempenho, promovendo o desenvolvimento de crenças sobre si próprio e a sua capacidade enquanto líder (p.8).

Foram também definidas palavras-chave: Ética, Liderança Policial, Competências, Atitudes, Conhecimento, Saber Ser, Saber Saber, Saber Fazer. O Saber Ser (desenvolver atitudes), o Saber Saber (desenvolvimento de conhecimentos) e o Saber Fazer (desenvolver aptidões) são os três eixos estratégicos, indissociáveis, definidos no documento. “O LIDPOL visa, assim, que o futuro Oficial de Polícia adquira as competências necessárias que devem nortear um Líder.” (p. 9)

Além da parte académica, é também importante, o desenvolvimento de ações, que visem proporcionar aos cadetes-alunos a oportunidade de trabalhar e treinar competências como a liderança, entre outras, tornando-se um complemento ao ensino ministrado. Com o objetivo de impulsionar o nascimento dessas ações surgiu um outro processo, que é o “Plano de Ação”, elaborado pelos cadetes-alunos do 4º ano, sendo estes os responsáveis pela sua implementação. Este plano possui um conjunto de várias ações, que são atividades extracurriculares, realizadas ao longo do ano letivo, das quais se pode destacar a integração dos alunos do 1º ano. Num dos anexos deste Plano de Ação, estão contemplados vários exercícios de liderança, compostos por um conjunto de provas adaptadas e direcionadas aos alunos do 1º ao 4º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), numa lógica crescente de dificuldade que pretendem proporcionar um desenvolvimento crescente de competências individuais e grupais.

Um outro processo de formação em liderança, ocorre através do ensino, mais propriamente da UC de Comando e Liderança Policial que faz parte do Plano de Estudos (PE) do CFOP, sendo que integram o PE “uma variedade de disciplinas científicas que são auxiliares ou afins das ciências policiais e que conferem a visão holística, sistémica, multidimensional, que permite à Polícia analisar, compreender, interpretar e agir sobre uma realidade também ela complexa, caótica e imprevisível” (Gomes, 2010, p.113). A UC foi sofrendo mudanças ao longo dos vários anos letivos, sendo assim de extrema importância

percebermos essas mudanças através da análise das FUC, que irá permitir verificar as várias alterações, ao nível do perfil dos professores, do plano curricular, do número de horas ministradas, do ano em que é ministrada e da bibliografia utilizada.

Por motivos que desconhecemos só nos foi possível aceder às FUC a partir do ano letivo 1999/2000. Na impossibilidade de aceder a todas e de forma a deixar alguma referência dos anos em falta, optou-se por pesquisar na legislação os PE. Assim, verificou-se que no primeiro PE, constante na Portaria nº261/84, de 24 de abril, que vigorou durante 2 anos, surgiu a disciplina designada por “Chefia e arte de comandar” inserida na chamada “Instrução militar geral” constante do programa das disciplinas de formação da “zona técnico-policial”. Foram atribuídas à zona 150 horas, distribuídas da seguinte forma: 60 horas no 1º ano, 60 horas no 2º ano e 30 horas no 3ª ano. Não é possível apurar o número de horas por disciplina nem o ano em que eram ministradas, pois não estão discriminadas. As que estavam para ser lecionadas ao 3º ano, não chegaram a ser pois ainda não havia alunos nesse ano.

Em 1985, passados assim dois anos, surge um novo PE através da Portaria 738/85, de 30 de setembro, contendo algumas adaptações ao anterior, pois de acordo com o preâmbulo “a experiência lhe ensinou e a modernidade e a exigência da função policial exigem”. A nível geral verifica-se uma alteração em termos de nomenclatura, passaram a designar por “áreas” as “zonas”. E em particular, respeitante à temática em apreço, com este diploma a “Instrução Militar geral” deixou de estar inserida na “zona técnico-policial” que, entretanto, também alterou para “área técnica” e passou a ser uma disciplina independente.

Passados quatro anos, em 1989, surgiu uma nova alteração ao PE, que careceu até de uma justificação do Ministro da Administração Interna da altura, Dr. Silveira Godinho, através de um despacho de 19 de junho desse ano, onde refere que “a experiência já adquirida com o funcionamento da Escola Superior de Polícia aconselha a que se proceda a ajustamentos no plano de estudos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, sobretudo para melhor coordenação entre as várias disciplinas”. Neste PE, surge uma nova disciplina, inserida na área técnica, designada de “Comando e liderança”.

Em 1994, através da Portaria nº298/94, de 15 de maio, surge nova publicação do PE, onde se podem verificar as várias UC distribuídas por anos, sendo a de “Comando e liderança” ministrada no 4º ano, com uma carga horária de 30 horas teóricas.

A designação da UC de “Comando e liderança” manteve-se inalterável, de acordo com os PE e as FUC, até ao ano letivo de 2019/2020, ou seja, durante 26 anos. Só

recentemente, no ano letivo de 2020/2021 passou a designar-se de “Comando e Liderança Policial”.

Ao analisar-se o ano em que é ministrada e o número de horas atribuídas, verifica-se que se manteve igual desde 1999/2000, sendo semestral, ministrada no 4º ano e com uma carga horária de 30 horas.

Revela-se também interessante analisar os docentes, tentando perceber a sua origem e o tempo de docência. Na Tabela 1, verifica-se que já ministraram a UC de Comando e Liderança docentes com origens e formações diferentes, nomeadamente oficiais da PSP com formação militar, um oficial militar (um ano), dois oficiais da Escola Naval (12 anos), um civil (um ano) e três oficiais da PSP (seis anos) formados no ISCPSI.

Tabela 1

Origem dos Docentes

Ano letivo	Docente
1999/2000	Oficial da PSP (oriundo exército)
2001/2002	Oficial Militar
2002/2003	Civil (Professor Doutor)
2003/2004 a 2006/2007	Oficial da Escola Naval (Mestre)
2007/2008 a 2014/2015	Oficial da Escola Naval (Mestre)
2015/2016 a 2017/2018	Oficial da PSP (Superintendente-Chefe)
2018/2019 a 2019/2020	Oficial da PSP (Superintendente-Chefe) Oficial da PSP (Intendente)
2020/2021	Oficial da PSP (Superintendente) Oficial da PSP (Intendente)

Quanto ao programa da UC de Comando e Liderança, verifica-se que no período em questão, sofreu seis alterações, conforme Tabela 2.

No ano letivo 2001/2002, o docente que era oficial militar, efetuou várias alterações ao programa, contudo apenas vigorou durante esse ano, uma vez que no ano seguinte,

mudou o docente, passou a ser um civil, que adotou o programa de 1999/2000, mais extenso que o do ano anterior. Em 2003, há nova mudança de docente, um oficial da Escola Naval, que implementa um novo programa com novos temas. Este programa manteve-se durante dois anos letivos. Em 2005, o mesmo docente efetuou umas ligeiras alterações ao programa e retirou o módulo da dinâmica de grupos. No ano letivo 2007/2008, há nova mudança de docente, um outro oficial da Escola Naval, mas manteve o programa do seu antecessor. Este programa foi aplicado até 2015, ou seja, durante 10 anos. No ano letivo seguinte, com o aparecimento do primeiro docente oriundo do ISCPPI, o programa muda, passando o enfoque principal a estar centrado na liderança e no seu entendimento.

Em 2017/2018 passam a ser dois docentes a lecionar. O programa volta a mudar e traz uma novidade que é a abordagem às normas policiais ligadas à questão do Comando e à análise de casos policiais, que demonstram uma preocupação por parte dos docentes de aproximar os alunos à realidade policial. Este programa vigorou durante três anos. No ano letivo 2020/2021, ocorre a mudança de um dos docentes e do programa. O foco central é a liderança e surge pela primeira vez a ética na liderança e a resolução de tarefas de liderança em contexto de simulações de campo, constatando-se que existe uma preocupação com a vertente prática das aulas.

Verifica-se assim que ao longo dos vários anos letivos e nas diversas alterações que foram sendo efetuadas ao programa, que os conteúdos sobre liderança foram aumentando.

Tabela 2*Alterações ao Programa da Unidade Curricular*

Ano letivo	Programa
1999/2000	Centrado no oficial e no líder
2001/2002	Várias alterações Dá ênfase à formação do oficial e à liderança
2002/2003	Mesmo programa de 1999/2000
2003/2004 a 2004/2005	Introdução de novos temas (teorias da liderança, motivação, tomada de decisão, comunicação organizacional, liderança de grupos)
2005/2006 a 2014/2015	Foram alterados os títulos de dois módulos, o conteúdo de outros dois e foi retirado o módulo da dinâmica de grupos
2015/2016 a 2016/2017	Enfoque na liderança
2017/2018 a 2019/2020	Adiciona liderança, comando e chefia; motivação e suas teorias; normas policiais ligadas à questão do Comando; análise de casos policiais
2020/2021	Foco central é a liderança (sua evolução, teorias, estilos e dimensões) Ética na liderança Resolução de tarefas de liderança em contexto de simulações de campo

Relativamente ao método de avaliação, conforme se pode verificar na Tabela 3, em algumas das FUC nada refere. De 2005 a 2008 a avaliação era efetuada através de provas de frequência e trabalhos práticos. De 2008 a 2015, dividia-se em três momentos: prova individual escrita (70%), prova de comunicação individual (20%) e participação oral nas unidades letivas (10%). De 2015 a 2017, era efetuada através de uma prova escrita e de exercícios em aula. De 2017 a 2020, três fatores contribuíam para a avaliação: teste individual escrito, trabalhos e apresentações. No ano letivo de 2020/2021 a avaliação foi dividida em duas partes: componente teórica e componente prática. A componente teórica engloba o teste escrito e a participação em sala de aula (30%) e a componente prática um trabalho escrito e participação em sala de aula (30%) e um teste final (40%).

Tabela 3*Método de Avaliação*

Ano letivo	Avaliação
1999/2000 a 2004/2005	Nada referem
2005/2006 a 2007/2008	Provas de frequência Trabalhos práticos
2008/2009 a 2014/2015	Prova individual escrita (70%) Prova e comunicação individual (20%) Participação oral (10%)
2015/2016 e 2016/2017	Prova escrita Exercícios em aula
2017/2018 a 2019/2020	Teste individual escrito Trabalhos Apresentações
2020/2021	Componente teórica: Teste escrito e participação na aula (30%) Componente prática: Trabalho escrito e participação na aula (30%) Teste final (40%)

Na análise da bibliografia utilizada pelos docentes verifica-se que até ao ano letivo de 2002/2003 nada é referido nas FUC. A primeira bibliografia surge no ano 2003/2004, extensa, com dez obras e respetivos autores. Em 2005/2006, embora o formador fosse o mesmo (Escola Naval), reduziu a bibliografia para três obras, fazendo assim uma seleção de três autores. Em 2007/2008, entra um novo docente Oficial da Escola Naval que manteve as três obras escolhidas pelo seu antecessor, durante mais sete anos.

No ano letivo de 2015/2016 com a entrada de um Oficial da PSP como docente, há uma continuidade das três obras escolhidas pelo anterior docente, tendo ainda recuperado três obras do ano letivo de 2003/2004 e introduzido duas novas, num total de sete obras/autores. No ano seguinte manteve-se igual. No ano de 2017/2018 nada consta não sendo assim possível fazer a sua análise. Em 2017/2018 com a entrada de mais um docente, passam a dois, verifica-se uma alteração mais profunda na bibliografia, sendo que

apenas são referidos três autores dos programas de anos letivos anteriores, existindo um maior número de obras, na sua maioria portuguesas e pela primeira vez constam obras relativas à Polícia, de um Oficial da PSP e que é um dos docentes da UC.

No ano letivo 2020/2021, embora haja a continuidade do docente com mais grau académico, o programa sofreu uma total remodelação, sendo composto por nove obras, havendo um equilíbrio entre autores portugueses e autores estrangeiros.

Na análise da bibliografia verificou-se assim que, no geral, foi havendo uma mudança de autores, sendo em crescente a seleção de autores portugueses, surgindo pela primeira vez, há quatro anos atrás, obras de um Oficial do Instituto. Existem autores que permaneceram durante alguns anos como referência, sendo John Adair o que permaneceu mais tempo, durante 20 anos letivos.

b. A Formação em Liderança e o Modelo de Formação de John Adair

O ISCPSI é uma escola de ensino superior policial, sendo a formação ministrada muito importante pois permite dotar os Oficiais de conhecimentos e competências essenciais para o exercício das suas funções.

Partindo das cinco áreas chave do processo de formação em liderança de John Adair (Estrutura, Curso de Liderança, Treino de Liderança, Formação do Pessoal Instrutor e Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento) irá proceder-se à análise da formação em liderança existente no ISCPSI.

A Estrutura engloba o ambiente que rodeia a formação em liderança, desde o espaço físico ao cultural da organização. Aqui pode ser inserida a cultura organizacional própria do ISCPSI e os seus códigos de conduta e até mesmo o regime de internato. As atividades extracurriculares como as atividades efetuadas ao nível do Corpo de Alunos (CAL), capacitam os futuros Oficiais com competências conceptuais, técnicas e interpessoais. Estas competências são também desenvolvidas no seu dia a dia, nas relações interpessoais uns com os outros, sendo potenciador o fato de muitos viverem no ISCPSI. Também o desempenho de funções como Chefe de Turma, como Comandante de Companhia Aluno contribuem para o processo de formação em liderança.

O Curso de Liderança consiste na transmissão dos conhecimentos teóricos, ou seja, o ensino da liderança. Este tem por base a UC de Comando e Liderança Policial que é ministrada num dos semestres do 4º ano. A liderança é avaliada, através de testes e de

trabalhos de aplicação, que permitem verificar se o cadete-aluno adquiriu os conhecimentos teóricos. Através da análise às FUC verificou-se que os programas e os métodos pedagógicos foram evoluindo, sendo que alguns docentes foram introduzindo também uma vertente prática.

O Treino de Liderança pretende criar oportunidades para que os cadetes-alunos possam praticar situações de liderança próximas da realidade. No ISCPSI é realizado através dos exercícios práticos na UC de Comando e Liderança Policial, através do LIDPOL e do Plano de Ação.

Verifica-se que são vários os envolvidos no treino de liderança e que têm responsabilidade nos vários processos, nomeadamente, a Direção de Ensino (Unidade Curricular), o CAL (LIDPOL) e os próprios cadetes-alunos (Plano de Ação). Há um empenho em que os cadetes-alunos tenham experiências práticas próximas da realidade, para assim poderem aplicar as suas aptidões e conhecimentos de liderança apreendidos nas sessões teóricas. Estas experiências permitem, além do desempenho de tarefas de líder, que haja uma observação mútua entre os vários alunos, e uma avaliação da prestação que permite corrigir ou melhorar o desempenho servindo de exemplo para os outros alunos.

No que diz respeito à Formação do Pessoal Instrutor, verifica-se que foram docentes da UC de Comando e Liderança militares do exército, civis, militares da Escola Naval e oficiais da PSP. Na análise efetuada às FUC constatou-se que à medida que o ISCPSI, antiga ESP, foi evoluindo e se consolidando, começou a haver uma atenção maior na escolha dos docentes, com currículos profissionais e/ou académicos específicos. Nos últimos anos optou-se por ter profissionais da própria instituição, que aliam o saber à experiência, não possuindo, contudo, formação académica específica na área da liderança.

Por último, o Órgão de Apoio em Investigação e Aconselhamento, neste momento não existe no ISCPSI um órgão com funções de investigação e aconselhamento em liderança, mas através do Centro de investigação (ICPOL), está a ser trabalhado um projeto (LEADPOL) que tem como objetivo geral estudar a liderança na PSP e como objetivos específicos: efetuar uma revisão da literatura nacional e internacional do tema; elaborar documentação de apoio à concretização dos objetivos estratégicos 1.2 e 1.4 da Estratégia 20/22, delineados pela DN, atrás referidos; e criar as fundações de uma escola de liderança policial – LEADPOL.

CONCLUSÃO

A liderança é uma característica fundamental num Oficial de Polícia, começando o desenvolvimento de competências no início do seu percurso, permitindo capacitar os cadetes-alunos de forma a poderem responder às necessidades das suas futuras funções.

O modelo de formação atualmente aplicado no ISCPSI revela-se muito importante na formação dos futuros Oficiais de Polícia, pois além de proporcionar oportunidades de liderança, desenvolve as suas capacidades e conhecimentos, de uma forma contínua e gradual.

Desde a abertura do ISCPSI (antiga ESP) que foram ocorrendo sucessivas alterações aos planos de estudos, algumas delas num curto espaço de tempo, pela constante necessidade de adaptação às exigências sociais e académicas. Também os conteúdos programáticos da UC foram sofrendo alterações, umas ocorrendo aquando da mudança de docente, outras pela necessidade de adaptação de conteúdos à realidade policial. Podemos assim confirmar a hipótese 1. Também a escolha de docentes foi evoluindo e sofrendo alterações, recaindo nos últimos anos a escolha em oficiais da instituição com um maior conhecimento técnico aliado, a um conhecimento prático interno, demonstrando que há um empenho do ISCPSI na adequação do curso à realidade policial. Considera-se que há um esforço do ISCPSI na definição de uma estratégia de formação em liderança, o qual se pode constatar através da alteração do nome e conteúdos da UC de Comando e Liderança Policial, da implementação de processos para a aprendizagem não só teórica como prática, das diversas atividades extracurriculares (Plano de Ação) e do projeto LIDPOL que criam várias oportunidades para os cadetes-alunos praticarem liderança. Infirma-se assim a hipótese 3: as atividades extracurriculares e o LIDPOL são processos que permitem o desenvolvimento de competências de liderança, além da UC de Comando e Liderança.

Foi ainda efetuada uma análise aos processos de formação em liderança no ISCPSI de acordo com o Modelo de Formação de John Adair, o processo das cinco áreas de formação em liderança, tendo-se verificado que apenas na Formação do Pessoal Instrutor, nomeadamente ausência de formação académica específica na área da liderança, e no Órgão de Apoio em Investigação e Desenvolvimento, está a tentar ser colmatado com a criação do LEADPOL, é necessário mais algum desenvolvimento. Considera-se que se pode dar por confirmada a hipótese 3.

De acordo com o explanado, pode-se afirmar que o ISCPSI dispõe dos meios adequados para cumprir com êxito a missão de formar futuros líderes O cadete-aluno

quando termina o curso já vivenciou ao longo do mesmo diversas experiências, quer a nível académico quer social, que contribuíram para a aquisição de competências de liderança.

As competências e conhecimentos adquiridos pelos futuros Oficiais de Polícia na sua formação inicial são muito importantes, tanto para o seu sucesso individual como para o sucesso da PSP.

REFERÊNCIAS

Adair, John (1968), *Training for leadership*. Great Britain, Gower Press.

Adair, J. (1992). *Liderança para o Sucesso: Deixe de ser Chefe para se tornar Líder*. São Paulo: Livraria Nobel.

Adair, J. (2005). *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Development*. Londres: Kogan Page Limited,

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Ceartil, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI* (1. ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson

Decreto-Lei n.º 43/93, de 20 de fevereiro, *Diário da República*, I Série-A, n.º 43.

Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de outubro. *Diário da República*, n.º 239/1982, Série I.

Despacho do Ministro da Administração Interna, de 19 de junho de 1989, publicado em 06 de junho de 1989, *Diário da República*, II Série, n.º 153.

Elias, L. M. A., Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). *Planning and policing public demonstrations: a case study*. *European Police Science and Research Bulletin*, 16, 155–168.

Estratégia PSP 20/22. *Polícia de Segurança Pública*, fevereiro de 2020.

- Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Police commanders' education: a continuous process. *European Police Science and Research Bulletin*, 3, 179–185
- Fichas da Unidade Curricular de Comando e Liderança – *Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* (1999 a 2021).
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo. Editora Atlas.
- Gomes, P. V. (2010). A actividade policial como ciência. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 1 (2), 105-125.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio Edição e Artes Gráficas, SA.
- Lei n.º 5/99, de 27 de janeiro (1999). Lei Orgânica da PSP. *Diário da República*, I Série-A, nº 22.
- LUÍS, Arsénio de Matos (2006). Comando e Chefia – liderança. O líder impuro. *Revista Proelium*, n.º 6, p. 47-78.
- Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2020). Contributos para uma genealogia das ciências policiais. *Polícia(s) e segurança pública: História e perspetivas contemporâneas* (pp. 85- 100). Lisboa: MUP, Museu da Polícia.
- Plano de Ação – *Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna*, 2021.
- Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL). *Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna*, janeiro de 2021.
- Poiares, N. (2013). *Mudar a polícia ou mudar os polícias: O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Portugal: Bnomics.
- Portaria n.º 261/84, de 24 de abril. *Diário da República*, I Série, n.º 96. (Aprova o Plano de Estudo do Curso de Formação de Oficiais de Polícia e o programa a ministrar nas disciplinas da zona de formação técnico-policial).
- Portaria n.º 298/94, de 18 de maio, *Diário da República*, I Série-B, nº 115. (Aprova a estrutura curricular e o plano de estudos do CFOP).

Portaria n.º 738/85, de 30 de setembro, *Diário da República*, I Série, n.º 225. (Aprova o plano de estudos do CFOP).

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

Sarmiento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. 3.ª edição, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: McMillan Free Press.

Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2ª ed.). Lisboa: Edições Atena

APÊNDICE

Apêndice A

Análise das Fichas da Unidade Curricular de Comando e Liderança Policial

1984 – 2021

Ano letivo	Unidade Curricular	Professor(a)	Conteúdos	Autores referenciados na Bibliografia obrigatória	Método de Avaliação
1984 – 1985 1985 – 1986 1986 – 1987 1987 – 1988 1988 – 1989 1989 - 1990 1990 - 1991 1991 - 1992 1992 - 1993 1993 - 1994 1994 – 1995 1995 – 1996 1996 – 1997 1997 – 1998 1998 – 1999			Nota: Não foi possível ter acesso às FUC destes anos letivos		
1999 – 2000	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral	Superintendente Vaz Antunes (Oficial PSP oriundo do Exército)	1. Ser Oficial a. Ser Profissional - A instituição - Princípios - Valores - Virtudes b. O Poder - Fontes de Poder - Instrumentos de Poder - Legitimidade	Nada refere	Não refere

			<p>c. Autoridade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação Poder- Autoridade - Tipos de Autoridade <p>d. Comando</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arte, ciência e técnica - Funções inerentes ao Comando - Cadeia hierárquica - Finalidades do Comando <p>e. Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interdisciplinaridade e transdisciplinaridade - Fatores de Liderança - Estilos de Liderança - Qualidade do Líder - Correntes doutrinárias - Funções de Liderança - Diagrama de Liderança - A posição de líder em relação ao grupo <p>2. O Líder</p> <p>a. O que um líder deve conhecer</p> <ul style="list-style-type: none"> - A si próprio - A natureza humana - A sua profissão - A sua equipa <p>b. O líder capaz de Comandar e Dirigir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Barreiras ao pensamento lógico - Os critérios deontológicos e os de situação - Princípios básicos da resolução de problemas - Estilos de tomada de Decisão - O processo de Decisão - Planeamento e definição de objetivos <p>c. Capacidade de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decidir - Influenciar - Delegar - Motivar - Comunicar <p>3. A Comunicação</p> <p>a. A comunicação como tarefa crítica no processo de liderança</p> <p>b. O fenómeno comunicação</p>		
--	--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Fórmula de Lasswell - Canais e mensagens - Técnicas de animação - Briefings <ul style="list-style-type: none"> * Preparação * Tipos <p>4. O Líder e a missão</p> <ol style="list-style-type: none"> a. O estudo e os objetivos a atingir b. Discriminação e atribuição de tarefas c. As ordens d. A verificação e. Análise de resultados <p>5. O líder e o grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> a. O espírito de corpo b. O acompanhamento individual e a dimensão humana c. Processos de verificação e retificação d. Caracterizar um grupo e. O “efeito de Pigmalião” e o respeito cívico f. A formação como objetivo e a cultura como quotidiano 		
2000-2001	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral	Não tem o nome	FUC 1999-2000	Não refere	Não refere
2001-2002		Tenente Coronel Pires de Andrade (militar)	<p>1. Ser Oficial</p> <ol style="list-style-type: none"> a. O Poder <ul style="list-style-type: none"> - Fontes de Poder - Instrumentos de Poder - Legitimidade b. Autoridade <ul style="list-style-type: none"> - Relação Poder- Autoridade - Tipos de Autoridade c. Chefia e/ou liderança d. Comando <ul style="list-style-type: none"> - Arte, ciência e técnica - Funções inerentes ao Comando - Cadeia hierárquica e. Ser Profissional 	Não refere	Não refere

	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral		-A instituição - Os deveres - As virtudes - A formação do oficial 2. Teoria da resolução de problemas a. Barreiras ao pensamento lógico b. Os critérios deontológicos e os de situação c. Princípios básicos da resolução de problemas d. Estilos de tomada de Decisão e. O processo de Decisão f. Planeamento e definição de objetivos 3. Liderança a. Variáveis interdisciplinares e transdisciplinares - Estilos de Liderança - Qualidades do Líder - Correntes doutrinárias - Funções de Liderança 3. Comunicação a. A comunicação como tarefa crítica no processo de liderança b. O fenómeno comunicação - Fórmula de Lasswell - Canais e mensagens - Técnicas de animação - Briefings * Preparação * Tipos		
2002-2003	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral	Prof. Dr. F. Cavaco (civil?)	FUC 1999-2000	Não refere	Não refere
2003 – 2004 2004 - 2005	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral	Comandante Lopes Carilho (Escola Naval)	» Teorias de Liderança - Teorias dos traços de personalidade - Teorias comportamentais universais - Teorias de contingência de 1ª geração - Teorias comportamentais de contingência - Modelo funcional de John Adair - Liderança Transformacional e transacional (de	- John Adair- <i>Gestão Eficiente de uma equipa</i> - Stevens Brams e Alan Taylor – <i>The win-win solution</i> - Correia Jesuíno – <i>Processos de liderança; O que é psicologia; A negociação</i> - Saro Lloyd – <i>Desenvolvimento em</i>	

			<p>Bernard Bass)</p> <p>» Poder e Autoridade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fontes do poder - Relação Poder <i>versus</i> liderança situacional - Requisitos da autoridade <p>» Motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicação da Motivação - Teoria da Necessidade de Maslow - Teoria X e Y de McGregor - Teoria de Herzberg - Teoria de McClelland e Atkinson - Teoria da Expectativa de Vroom <p>» Delegação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegação efetiva - Definição dos objetivos - Elaboração do plano - Avaliação de resultados <p>» Tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de tomada de decisão - Critérios para decisões efetivas - Modelo de tomada de decisão - Métodos de apoio à decisão <p>» Comunicação organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de comunicação - Relações face-a-face - Comunicação não verbal - Comunicação verbal - Barreiras de comunicação - Regras práticas da assertividade - A escuta ativa <p>» Dinâmica de grupos. A liderança nos grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de grupo pequeno - Indivíduos e grupos - As variáveis de grupo - Variáveis situacionais que afetam os grupos - O impacto da composição do grupo 	<p><i>assertividade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Henry Mintzberg – <i>Mintzberg on management. Inside the stage worl of organizations</i> - R.T. Mitchell e J. R. Larson – <i>People in organizations</i> - Jeffrey Pfeffer – <i>Gerir com poder</i> - Arménio Rego – <i>Comunicação nas organizações</i> - G. L. Stewart – <i>Team work and group dynamics</i> - J. Vala e M. B. Monteiro – <i>Psicologia social</i> 	<p>Não refere</p>
--	--	--	---	---	-------------------

			<ul style="list-style-type: none"> - Características de grupos altamente produtivos - A formação da equipa - A importância dos papéis na equipa <p>» Gestão de conflitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima e conflito nas organizações - Conceções gerais do conflito - Causas dos conflitos - Gestão de conflitos - Prevenção de situações de conflito - A negociação e a mediação de conflitos 		
<p>2005-2006 2006-2007</p>	<p>Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral</p>	<p>Mestre Rui Manuel da Graça Lopes Carilho (Escola Naval)</p>	<p>» Liderança e Gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teorias dos traços de personalidade - Teorias comportamentais universais - Teorias de contingência de 1ª geração - Teorias comportamentais de contingência - Modelo funcional de John Adair - Liderança Transformacional e transacional - As Fases da gestão: planejar, organizar, dirigir, controlar. <p>» Delegação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegação efetiva - Definição dos objetivos - Elaboração do plano - Avaliação de resultados <p>» Poder, Autoridade e Disciplina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características e fontes do poder - Relação entre fontes do poder e liderança situacional - Táticas de influência - Definição e tipos de autoridade - A Disciplina enquanto processo de resolução de problemas <p>» Motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicação da Motivação - Teoria das Necessidades de Maslow 	<ul style="list-style-type: none"> - John Adair – <i>Gestão Eficiente de uma equipa</i> - José Ferreira, José Neves e António Caetano – <i>Manual de Psicossociologia das organizações</i> - Miguel Pina Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral Cardoso – <i>Manual de Comportamento Organizacional e Gestão</i> 	<p>Provas de Frequência Trabalhos Práticos</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Teoria X e Y de McGregor - Teoria de Herzberg - Teoria de McClelland e Atkinson - Teoria da Expectativa de Vroom <p>» Processos de tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão ao nível individual, de grupo e organizacional - Modelo de tomada de decisão racional e democrático - Teoria do comportamento de decisão - Estilos de tomada de decisão - Enviamentos na tomada de decisão <p>» Gestão de conflitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A influência das características pessoais nos conflitos - Causas dos conflitos - Opções estratégicas - Preparação para a gestão de conflitos - Estratégias e táticas competitivas - Estratégias e táticas de integração - As fases da negociação - A mediação e a arbitragem enquanto processos gestão de conflitos <p>» Comunicação organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de comunicação - Relações face-a-face - Comunicação não verbal - Comunicação verbal - Barreiras da comunicação - Regras práticas da assertividade e de informação de retorno - A escuta ativa 		
2007-2008 2008-2009	Comando e Liderança 30 horas 4.º ano Semestral	Mestre Joaquim José Assis Pacheco dos Santos (Capitão de Fragata - Escola Naval)	FUC 2006-2007	- John Adair – <i>Gestão Eficiente de uma equipa</i> - José Ferreira, José Neves e António Caetano – <i>Manual de Psicossociologia</i>	- Provas de Frequência - Trabalhos Práticos A partir de 2008/2009:

2009-2010 2010-2011 2011-2012 2012-2013 2013-2014 2014-2015				<p><i>das organizações</i></p> <p>- Miguel Pina Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral Cardoso – <i>Manual de Comportamento Organizacional e Gestão</i></p>	<p>- Prova individual escrita (70%)</p> <p>- Prova de comunicação individual (20%)</p> <p>- Participação oral nas unidades letivas (10%)</p>
2015 – 2016 2016 - 2017	<p>Comando e Liderança</p> <p>30 horas 4.º ano Semestral</p>	<p>Superintendente- Chefe Manuel Augusto Magina da Silva (PSP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a noção de líder e de liderança - Compreender o processo de liderança em contexto organizacional - Compreender os conceitos de grupo e equipa - Conhecer as características dos modelos de desempenho e eficácia grupal - Compreender o processo de motivação - Conhecer as principais linhas teóricas e modelos de motivação em contexto organizacional - Identificar as características das principais linhas teóricas e de investigação de liderança - Conhecer as metodologias e interpretar os resultados da investigação na liderança - Conhecer e saber utilizar modelos prescritivos de liderança em contexto organizacional - Treinar a utilização do modelo da liderança funcional - Compreender e distinguir os conceitos de poder e autoridade - Conhecer e compreender o modelo de delegação - Conhecer, compreender e aplicar modelos de decisão - Conhecer, compreender e aplicar modelos de gestão de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - John Adair – <i>Gestão Eficiente de uma equipa</i> - José Ferreira, José Neves e António Caetano – <i>Manual de Psicossociologia das organizações</i> - Miguel Pina Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral Cardoso – <i>Manual de Comportamento Organizacional e Gestão</i> - S. Brams e A. Taylor – <i>The win - win solution</i> - I. Chiavenato – <i>Introdução à teoria geral da administração</i> - C. Jesuino – <i>Processos de liderança; O que é psicologia; A negociação</i> - S. Loyd – <i>Desenvolvimento em assertividade</i> - H. Mintzberg – <i>Mintzberg on management. Inside the strange world of organizations</i> 	<p>- Prova escrita</p> <p>- Exercícios em aula</p>
2017 - 2018 2018 - 2019 2019 - 2020	<p>Comando e Liderança</p> <p>30 horas 4.º ano Semestral</p>	<p>Superintendente- Chefe Manuel Augusto Magina da Silva (PSP)</p> <p>Prof. Dr. Nuno Caetano Lopes de</p>	<p>Características e diferenças entre comando, chefia e liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de coordenação, controlo e comando operacional das forças e serviços de segurança (PCCCOFSS) - Normas policiais sobre comando e controlo - Normas policiais sobre níveis de intervenção - Teorias de liderança - Teorias da motivação - Análise de casos policiais 	<p>Na FUC de 2017-2018 nada consta.</p> <p>John Adair – <i>Liderança e Motivação</i></p> <p>- José Ferreira, José Neves e António Caetano – <i>Manual de Psicossociologia das organizações</i></p> <p>- C. Jesuino – <i>Processos de liderança;</i></p> <p>- P. Salovey e D. Caruso – <i>Liderança com inteligência emocional</i></p> <p>- D. Ponder – <i>Liderança passo-a-passo</i></p>	<p>- Teste individual escrito</p> <p>- Trabalhos e apresentações</p>

		Barros Poiares (Intendente – PSP)	- Exercícios práticos de comando e liderança	- Bernard Diridollou- <i>Gerir a sua equipa Dia a Dia</i> - Sandra Mitchel - <i>Gestão das Motivações</i> - A. Lobato Neves – <i>Motivação para o Trabalho</i> - José Neves – <i>Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais</i> - José Neves e A. Caetano – <i>Manual de Psicossociologia das Organizações</i> - Luis Rosa – <i>Cultura Empresarial e Liderança</i> - Nuno Poiares – <i>As profissões (para) jurídicas em Portugal: requisitos, mandatos e convergências; Mudar a Polícia ou mudar os policias? O papel da PSP na sociedade portuguesa; “Para lá da farda., da estrela e da arma”; “A profissão polícia: um constructo continuo da representação social”; A profissão polícia: uma nova lógica socioprofissional e organizacional.</i>	
2020 - 2021	Comando e Liderança Policial 30 horas 4.º ano Semestral	Prof. Dr. Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares (Intendente – PSP) Superintendente José Carlos Bastos Leitão	- Evolução histórica dos grandes temas da liderança numa perspetiva diacrónica - O pensamento dos autores clássicos pré-liderança organizacional - As diferentes teorias sobre liderança organizacional - Os estilos de liderança às contingências e em contexto policial - As dimensões da liderança policial – comando, gestão e liderança - Os desafios de liderança policial contemporânea - A ética na liderança - A aplicação dos critérios de gestão da mudança - Os fatores organizacionais e individuais que influenciam a motivação - As diferentes dimensões do poder e sua relação com a liderança	K. Grint – <i>Problems, problems, problems: The social construction of leadership</i> - J. Jesuíno – <i>Processos de liderança</i> - M. Lopes – <i>Leading by fear and by love: Niccoló Machiavelli and the enlightened despotismo if rhe Marquis of Pombal in the eighteenth century Portugal</i> - A. Okros – <i>Leadership in the Canadian Military Context</i> - Nuno Poiares e Eurico Dias – <i>The role of the militar leadership in the scio-professional configuration of Portugueses police administrative elites</i> - Robert J. House and Terrence R. Mitchell – <i>Path-Goal theory of</i>	» Componente Teórica: - teste escrito e participação na sala de aula (30%) » Componente Prática: - Trabalho escrito e participação em sala de aula (30%) - Teste final (40%)

			<p>- A resolução de tarefas (exercícios) de liderança em contexto de simulações de c</p>	<p><i>leadership</i> - A. Rego e M. Cunha – <i>A essência da liderança: mudança, resultados, integridade</i> - M. Young & V. Dulewicz – <i>A modelo f command, leadership and management competency in the British Royal Navy</i> - M. Van Vugt, R. Hogan & R. Kaiser – <i>Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past.</i></p>	
--	--	--	--	--	--

Fonte: FUC 1999-2021 em arquivo na Direção de Ensino (outubro de 2021).

