



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto da Formação em Liderança nas Forças e Serviços de Segurança

João Miguel Neves de Aguiar Enes

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Jorge Dias, Diretor do Mestrado em Gestão no
ISCTE-IUL

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Impacto da Formação em Liderança nas Forças e Serviços de Segurança

João Miguel Neves de Aguiar Enes

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Jorge Dias, Diretor do Mestrado em Gestão no
ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Agradecimentos e dedicatória

Em primeiro lugar, quero agradecer às minhas filhas Matilde e Beatriz. Vocês são a maior fonte de motivação e inspiração da minha vida. Isto por si só já faz de vocês umas líderes. E por vocês, procuro ser o melhor pai e o líder que vos orientará e transmitirá os valores e ferramentas para singrarem na vida e, que acima de tudo, vos permitam alcançar a felicidade! À vossa mãe, a melhor mãe que poderiam ter e que também se sacrificou para eu poder concluir este projeto. Não posso deixar de estender estes agradecimentos a toda a minha família, em especial a três grandes mulheres, a minha mãe, a minha tia e a minha avó. Por me terem ajudado a crescer, pela vossa educação, dedicação, pelo apoio nos momentos difíceis, pela confiança e por todo o carinho e amor incondicional transmitidos desde todo o sempre.

Agradeço ainda o apoio da Guarda Nacional Republicana, nomeadamente do senhor Coronel Carlos Costa e do senhor Tenente-Coronel Pedro Reis que, de forma célere, tornaram possível a colaboração da GNR neste estudo com um contributo importantíssimo. Em especial, ao meu caro amigo Capitão José Manuel Almeida, líder nato e, acima de tudo, grande amigo.

Não posso deixar de agradecer também a todos aqueles que aceitaram participar no questionário elaborado neste estudo, muitos dos quais, colegas de profissão de quem tenho a maior consideração e que pautam o seu profissionalismo por elevados padrões éticos e morais. Agradeço ainda mais, àqueles colegas que me acompanharam e apoiaram durante a realização desta dissertação pois, sem vós, não poderia deixar esta dedicatória. Em especial, ao Inspetor André Rolo por ter acreditado neste projeto e por me ter guiado. À Inspetora Catarina Silva pela motivação e apoio durante todo este processo, garantido assim, um próspero equilíbrio profissional, pessoal e académico.

Ao excelentíssimo senhor professor Paulo Dias, por me ter orientado e permitido que este trabalho fosse possível.

Obrigado!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Um dos fatores preponderantes para uma gestão eficaz numa organização é a capacidade de liderança dos seus profissionais. Através das relações humanas e com foco nos objetivos e ideais a alcançar, o líder deve estar apto a motivar, inspirar e partilhar conhecimento com os seus liderados. É fundamental o investimento na aquisição de competências que potenciem a capacidade de ultrapassar desafios e adversidades, dominar os processos institucionais e fomentar um bom ambiente profissional. Devido à natureza das funções dos profissionais das Forças e Serviços de Segurança (FSS), os polícias devem ter determinados atributos e competências no campo da liderança apropriados que permitam garantir a sua segurança e uma resposta eficaz na manutenção da ordem e da segurança públicas e no combate à criminalidade.

Neste âmbito, foi efetuada uma revisão de literatura sobre o tema da liderança nas FSS e optou-se pelo método quantitativo na metodologia, desenvolvendo-se um inquérito por questionário de modo a compreender de que forma os profissionais das instituições policiais encaram a importância e o impacto que o tema pode ter na sua atuação.

Os resultados permitiram concluir que a liderança é percebida como uma ferramenta essencial no seu âmbito profissional e não deve ser negligenciada, mas sim promovida, desenvolvida e dinamizada na cultura institucional das FSS. Foi também possível constatar que uma parte significativa da amostra em estudo acredita que a formação nessa área tenha um impacto positivo tanto na sua esfera profissional como pessoal.

Palavras-chave: *Liderança; Forças e serviços de segurança; Gestão.*

Códigos de Classificação JEL: *J24 – Capital Humano; M12 – Gestão de pessoal;*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

One of the main factors for an effective management in an organization is related with the leadership skills of its professionals. Through human relationships and focusing on the goals and ideals to be achieved, the leader must be able to motivate, inspire and share knowledge with his followers. Investment in the acquisition of skills that determine the ability to overcome challenges and adversities, master institutional processes and foster a good professional environment are essential. Due to the nature of the functions of professionals in the police forces, police officers must have certain skills in the field of effective leadership that guarantee their security and an effective response in maintaining public order and in the fight against criminality.

In this context, a literature review was carried out on the topic of leadership in the police forces and services. Regarding the methodology we opted for the quantitative method therefore, a questionnaire was shared among police professionals with the goal of understanding how professionals from police institutions perceive the importance and impact that this topic can have on their performance.

The results allowed us to conclude that leadership is perceived as an essential tool in the police sphere and should not be neglected but promoted, developed and dynamized within the institutional culture of the police forces and services. It was also possible to verify that a significant part of the study sample believe that training in this area has a positive impact both in their professional and personal spheres.

Keywords: *Leadership; Police forces and services; Management.*

JEL Classification: *J24 – Human Capital; M12 - Personnel Management;*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Agradecimentos e dedicatória.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Glossário de Siglas.....	xi
1. Introdução.....	1
1.1. Justificação e pertinência do estudo.....	1
1.2. Objetivos da investigação.....	2
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Conceito de Liderança e de Líder	3
2.2. Estilos de Liderança.....	6
2.3. Liderança na Forças e Serviços de Segurança.....	8
2.4. Importância da Liderança.....	10
3. Metodologia.....	13
3.1. Enquadramento.....	13
3.2. Caracterização da Amostra.....	14
3.3. Análise de dados.....	15
4. Resultados e discussão.....	17
5. Conclusões.....	28
6. Referências.....	33
7. Bibliografia.....	33
8. Anexos.....	39
A) Pedido de colaboração à GNR.....	39
B) Deferimento para realização de estudo no âmbito do Mestrado em Gestão (GNR).....	40
C) Guião de questionário em Formulários Google.....	41

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – “Na sua organização, é frequente existirem ações de formação na área da liderança?”	19
Gráfico 4.2 – “Como avalia o nível de liderança na sua organização?”	21
Gráfico 4.3 – Características associadas a líderes eficazes.....	23

Índice de Tabelas

Tabela 3.2.1 – Caraterização sociodemográfica por género e idade (N = 246).....	15
Tabela 4.1 – Distribuição de participantes por FSS (N = 246).....	17
Tabela 4.2 – “Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções?.....	17
Tabela 4.3 – “Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções?” por FSS.	17
Tabela 4.4 – “Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?	18
Tabela 4.5 – “Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?	18
Tabela 4.6 – “Na sua organização, é frequente existirem ações de formação na área da liderança?	19
Tabela 4.7 – “Considera pertinente a abordagem deste tipo de ações de formação?...	19
Tabela 4.8 – “Teria interesse em participar em algum tipo de ação de formação cujo objetivo seja promover as suas capacidades de liderança?”	20
Tabela 4.9 – “Considera que a formação em liderança poderia contribuir para um melhor ambiente no seu local de trabalho?	20
Tabela 4.10 – “Considera que a formação em liderança poderia contribuir para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional?”.....	20
Tabela 4.11 – “Considera que a formação em liderança pode contribuir para uma melhor gestão de conflitos no seu âmbito profissional?”	21
Tabela 4.12 – “Considera que o investimento em liderança pudesse contribuir para uma maior eficiência e eficácia nos processos com que se depara no meio profissional?”	21
Tabela 4.13 – “Na sua opinião, ordene os estilos acima descritos pelo grau de importância, sendo 5 – mais importante, e 1 – menos importante”	22

Tabela 4.14 – “Classifique por ordem, de que forma os estilos de liderança acima descritos caracterizam a sua organização?”	22
Tabela 4.15 – “Com base nas características descritas em seguida, associadas a líderes eficazes, classifique de acordo com o grau de importância”	23
Tabela 4.16 – Análise de características de líderes eficazes e cargos de liderança.....	24
Tabela 4.17 – Análise de características de líderes eficazes e cargos de liderança.....	24
Tabela 4.18 – Análise de características de líderes eficazes e cargos de liderança por FSS.....	25
Tabela 4.19 – Estilo Autocrático na organização e exercício de cargos de liderança...	25
Tabela 4.20 – Estilo autocrático e formação em liderança.....	26
Tabela 4.21 – Estilo de liderança Autocrático por FSS	26

Glossário de Siglas

CRP – Constituição da República Portuguesa

FSS – Forças e Serviços de Segurança

GNR – Guarda Nacional Republicana

PJ – Polícia Judiciária

PSP – Polícia de Segurança Pública

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

De acordo com a Lei de Segurança Interna “As forças e os serviços de segurança são organismos públicos, estão exclusivamente ao serviço do povo português, ...concorrem para garantir a segurança interna” e com a Constituição da República Portuguesa “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”. Considerando a elevada responsabilidade, importância e risco a que os profissionais destes organismos estão sujeitos, é relevante focar quais as práticas existentes no seio organizacional que promovem a liderança entre os seus agentes, não focando apenas as características de liderança no recrutamento como também, apostando na sua promoção e desenvolvimento nos profissionais das FSS.

Conforme a literatura, os autores defendem que a liderança não pode ser entendida como uma característica intrínseca apenas aos superiores hierárquicos, mas sim uma competência que os líderes superiormente hierárquicos devem procurar desenvolver em todos os elementos parte da organização. A liderança constitui um dos indicadores mais significativos para determinar se as organizações são capazes de singrar em ambientes dinâmicos. Uma liderança eficaz é essencial na medida em que o líder tem conhecimento sobre os objetivos a alcançar, quais os meios para os atingir e tem capacidade para motivar, estimular e capacitar os seus liderados.

Em instituições complexas como nas instituições policiais, nomeadamente, nas FSS, a liderança é uma competência que assume um carácter preponderante, tendo influência direta na prossecução da defesa da legalidade democrática e na segurança e ordem públicas, evitando colocar em risco a sua própria integridade física ou mental.

1.1. Justificação e pertinência do estudo

A liderança é considerada uma característica crucial para o alcance de objetivos e sucesso das organizações, assim como, um indicador de motivação e de felicidade entre os seus colaboradores, pelo que a sua dinamização através de formação adequada é extremamente relevante.

A realização do presente trabalho é pertinente, primeiramente devido ao facto da literatura existente incidir essencialmente na abordagem líder-liderado, identificando-se uma lacuna nos estudos, nomeadamente de estudos qualitativos exploratórios e descritivos acerca de boas práticas que contribuam para uma liderança eficaz e de características a serem empreendidas e desenvolvidas pelos profissionais das FSS.

Em segundo lugar, o tema liderança tem adquirido cada vez mais importância no seio organizacional, sendo um tema atual referenciado como indicador de sucesso das organizações, pelo que se constata que, cada vez mais, as organizações têm a necessidade de promover o desenvolvimento de bons líderes para a concretização dos seus objetivos.

Em terceiro lugar e, atendendo à complexidade e natureza das funções dos profissionais das FSS, devido aos riscos e pressões a que são sujeitos, a eficácia e a forma como se inter-relacionam estão diretamente dependentes de uma liderança eficaz, pelo que um maior conhecimento sobre esta temática pode ter impacto na sua atuação profissional.

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão, com o tema “O Impacto da Formação em Liderança nas Forças e Serviços de Segurança” assume maior importância por o objeto de estudo ter um forte impacto na satisfação e produtividade dos funcionários o que neste caso se traduz num impacto significativo na segurança e bem-estar das populações.

1.2. Objetivos da investigação

A presente dissertação tem como objetivo principal perceber qual impacto da formação em liderança nas FSS, tendo como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar os diferentes estilos de liderança presentes nas FSS, assim como, as características de liderança percebidas como mais eficazes;
- Compreender qual a perceção que os profissionais das FSS têm acerca da temática, se possuem formação e/ou experiência profissional em liderança;
- Perceber qual a pertinência da formação em liderança entre os profissionais das FSS e se existe perceção de impacto no seu âmbito de atuação;

Para se atingir os objetivos enunciados foi realizado um estudo com base em revisão de literatura e uma abordagem com base na metodologia quantitativa, procedendo-se à recolha e análise de dados através de um inquérito por questionário difundido por profissionais de diversas FSS.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceito de liderança e de líder

A liderança é um conceito que se encontra em constante evolução, não existindo uma versão única que contemple todas as suas características, conforme defendido por Yukl (2006) e por Bass (2008). Entre as mais diversas definições existentes, encontram-se na literatura referências que remontam a Platão e Confúcio, autores que procuravam compreender como as sociedades se organizavam e que características contribuíam para um líder eficaz, definindo que algumas dessas características seriam a capacidade de construir relações, a capacidade de persuasão e a prossecução de uma visão moral (Turner & Müller, 2005). Apesar da antiguidade, o termo liderança, propriamente dito, apenas terá surgido no século XVIII, e não no século XX (Rouco & Sarmiento, 2010), acompanhando a Revolução Industrial e os novos padrões de organização das sociedades e do trabalho. O surgimento do termo liderança assumia-se como uma característica nata, associada ao ato de comando e a indivíduos com posições hierárquicas elevadas distinguindo-os dos restantes (Young et al., 2006).

No século XIX, a “teoria do grande homem” com Thomas Carlyle como precursor, defendia que os líderes nasciam com os traços de personalidade de liderança e eram vistos como heróis, sendo que esses traços não poderiam ser ensinados ou transmitidos (Cawthon, 1996). Esta teoria evoluiu para as “teorias dos traços”, onde se passou a considerar que estas características podiam ser ensinadas e desenvolvidas e que os traços pessoais dos líderes poderiam ser tanto físicos como psicológicos.

Após a segunda metade do século XX, o conceito liderança adquiriu ainda maior importância e ênfase, nomeadamente nas áreas da gestão e da administração com Peter Drucker, autor considerado “pai da administração” ou da gestão moderna por ter dedicado parte da sua vida a estudar a evolução das organizações que definiu a liderança como sendo a capacidade de motivar uma equipa de forma consistente, de modo a que produza além das expectativas (Drucker, P. 1995). Referiu ainda que, a base de uma liderança eficaz envolve a definição de objetivos de acordo com a missão da organização que representa, qual a melhor forma e quais os recursos a utilizar, contribuindo simultaneamente para o sucesso da organização, assim como, para a motivação e bem dos seus colaboradores.

Liderança é um conceito comumente associado à capacidade de motivação e influência de um indivíduo que comanda, chefia ou lidera, seja um país ou organização corporativa, política, religiosa, acadêmica, uma equipa desportiva, entre outras, com vista à prossecução dos objetivos definidos. Desta forma, a liderança pode ser confundida com o conceito de gestão e com a autoridade que determinado agente exerce sobre os seus subordinados, contudo, diversos autores fazem a distinção entre liderança e gestão, sendo que “Gerir consiste em dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar, tendo por base o exercício de uma posição de autoridade formal” enquanto “Liderar é mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais elas se identificam” (Cunha, et al., 2016), isto é, enquanto a gestão ou administração se focam no alcance de objetivos por via do planeamento e pelo controlo ou monitorização dos resultados, a liderança é percebida como a capacidade de influenciar.

A grande diferença entre gestão e liderança consiste no facto de os líderes exercerem influência motivacional, ao passo que os gestores se limitam a exercer a autoridade de modo a garantir o alcance dos objetivos propostos (Yukl 2006). Os líderes são geralmente vistos como visionários e estrategistas, enquanto os gestores se dedicam a controlar a eficácia e eficiência mantendo a ordem e a estabilidade na sua organização (Swanwick, 2019).

Diversos autores defendem que a liderança é um dos fatores preponderantes para o sucesso das organizações, para Gandolfi & Stone (2016), a liderança permite a criação de uma visão nas organizações, promove um bom relacionamento interpessoal e a formação de equipas motivadas com elevado rendimento e desempenho, garantindo assim que os diversos elementos cooperem em prol de um propósito comum.

Líderes eficazes são aqueles que possuem competências para convencer e orientar os outros a seguir a sua visão por terem a capacidade de atrair e reter ao seu lado talentos que trabalham em prol de toda a equipa e da organização. A capacidade de influência e de motivação são fulcrais sendo que é possível encontrar nas organizações indivíduos de elevado valor que não se identificam com os seus líderes e, desta forma não têm a motivação necessária para empreender o seu melhor (Mineiro, 2013). Nestas situações, em que se verifica que a liderança é ineficaz ou ausente, os resultados têm um impacto negativo na performance dos colaboradores e na organização comprometendo os objetivos a alcançar (Gandolfi & Stone (2016)).

De acordo com Yukl (2015), o líder é aquele que consegue influenciar os outros a compreender e a concordar acerca do que precisa de ser feito e sobre como fazê-lo, tornando-se o facilitador de esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns. Da mesma forma, segundo Rego e Cunha (2016) “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 Afonso (2010), uma das mais completas definições de liderança é definida pela GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) que refere: “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

O facto de se assumir que a liderança depende da capacidade de influência e motivação dos líderes significa que do líder se esperam determinadas características e que a liderança ocorre apenas quando os subordinados reconhecem o líder como tal. Contudo, o papel dos seguidores ou liderados é normalmente subestimado no que diz respeito às suas competências de liderança.

De características inatas aos traços de personalidade, o foco em traços emocionais sugere conforme Newman (2009), em “Emotional Capitalist”, que o líder eficaz deve estender o foco ao capital emocional/humano, promovendo o compromisso, motivação e entusiasmo de todos os envolvidos. A teoria de liderança emocional baseia-se sobretudo nas competências emocionais. O líder, através da inteligência emocional é gerador de empatia e acrescenta assim um ambiente propício à motivação.

Em suma, a liderança permite a criação de um ambiente profissional orientado, organizado e competitivo, onde a cultura organizacional é fundada com base em determinados valores como a integridade pessoal, a honestidade, o discernimento, a capacidade de gerir conflitos, o compromisso com a instituição, a capacidade de tomar decisões, a visão estratégica, o sentido de justiça (Cunha et al., 2016) e, para um estudo acerca de liderança aprofundado é necessário interpretar uma série de perspetivas e enquadramento histórico de modo a alcançar uma visão mais abrangente sobre o tema.

2.2. Estilos de Liderança

Na revisão de literatura constata-se que, de acordo com a opinião de vários autores, os estilos de liderança mais relevantes na área das FSS, são o democrático, *laissez-faire* (ou liberal), autocrático, transacional e transformacional, (Murari, 2011; Khan et al., 2016; Khajeh, 2018), desta forma, optámos por incidir este capítulo sobre os mesmos.

A liderança democrática é caracterizada por promover a participação das pessoas e pela preocupação com o trabalho e com o grupo. O líder democrático age como um orientador do grupo, auxiliando-o a identificar os problemas e as soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias (Boaventura, 2016);

A liderança *laissez-faire* ou liberal é descrita como aquela em que o líder concede a liberdade total aos seus liderados no que diz respeito a decisões individuais e grupais, sendo a sua participação mínima. Portanto, neste tipo de liderança há uma evasão ou ausência do líder no que concerne a decisões, participação, responsabilidades e tarefas desempenhadas a nível grupal ou individual dos seus liderados o que resulta em consequências como falta de organização e de orientação (Araújo, 2018).

A liderança autocrática (ou autoritária), o líder centraliza completamente a autoridade e as decisões (Boaventura, 2016). Por outras palavras, este tipo de liderança é adotado por líderes que se limitam a informar os seus liderados acerca das suas funções e como as devem desempenhar, sem grande abertura para as suas opiniões. Os líderes autocráticos são aqueles que não aceitam sugestões ou iniciativas, mesmo em menor escala, por parte dos seus liderados (Mawoli et al., 2013). A liderança autocrática é considerada como tendo efeito apenas a curto-prazo. Este tipo de liderança limita e restringe o local de trabalho, dificultando a comunicação e a socialização entre o grupo, fatores essenciais para um desempenho organizacional eficaz. A liderança autocrática também leva a conflitos organizacionais que podem afetar negativamente o desempenho geral (Popa, 2012).

A teoria transacional surge no final da década de 1970 durante um período de mudança radical e investigação na teoria da gestão, centrando-se na relação entre gestores e subordinados e não na situação ou contexto (Northouse, 2016). Na teoria transacional, de acordo com Chemers (2000), Kastner (2019) e Singh et al. (2020), os gestores utilizam o sistema de recompensas existente na organização e trabalham com os liderados para

determinar os objetivos a alcançar e as recompensas para os alcançar. A teoria transacional apresenta como pontos negativos o facto de assumir que os seguidores são motivados por recompensas e por não criar compromisso organizacional e lealdade entre liderados e líderes (Kastner, 2019). A liderança transacional é descrita como aquela em que as relações entre o líder e os liderados se baseiam numa série de acordos entre ambas as partes, isto é, depende de um intercâmbio económico ou psicológico com base em recompensas ou punições entre o líder e os liderados (Castanheira e Costa, 2007). Neste tipo de liderança, os líderes não apenas influenciam os liderados, mas estão sob a sua influência também (Khan et al., 2016);

Esta teoria difere da teoria transformacional que, apesar de também ter sido desenvolvida nos finais dos anos 70 e popularizada por Burns (1978) trazendo novos conceitos e ideias ao conceito de liderança (Kotterman, 2006; Mendes, 2020; Northouse, 2016) implicou fortes mudanças no contexto institucional devido à sua abordagem de mudança social contínua para promover uma ideologia mais diversificada na sociedade (Khan et al., 2018; Mendes, 2020; Northouse, 2016) e é atualmente uma das teorias mais investigadas nas últimas três décadas (Zhu et al., 2019).

A teoria transformacional oferece uma nova perspetiva que se centra principalmente na relação entre líderes e seguidores e coloca alguns desafios-chave aos líderes, tais como a compreensão da motivação dos seguidores reconhecendo implicitamente a importância da inovação e da satisfação dos participantes, que está ligada à inevitabilidade de alcançar o duplo objetivo de identificar as necessidades dos participantes e, por sua vez, satisfazer as necessidades do líder e da organização (Northouse, 2016). Os líderes transformacionais podem estimular intelectualmente os liderados e apoiar o seu desenvolvimento, permitindo-lhes desenvolver as suas competências ao mesmo tempo que aumenta a sua produtividade (Gomes, 2014; Northouse, 2016). A teoria transformacional não só tem um impacto positivo nos seguidores, como os líderes transformacionais são também vistos como líderes solidários cujas personalidades carismáticas são mais atrativas para a equipa (Schafer et al., 2001). A liderança transformacional é adotada por líderes que motivam os seus seguidores a alcançar grandes objetivos, ao mesmo tempo que trabalham para desenvolver as suas próprias competências de liderança. Os líderes transformacionais são caracterizados por possuir uma visão maior em relação a outro tipo de líderes e por ajudar os seus seguidores a se tornarem líderes, através da motivação, da inspiração e da partilha de conhecimento demonstrando assim ser o mais importante para as organizações, uma vez que se foca nos problemas em

tempo real e molda o comportamento dos liderados para que se atinjam as metas organizacionais de forma eficaz, contribuindo também para o seu desenvolvimento (Arif & Akram, 2018);

2.3. Liderança nas Forças e Serviços de Segurança

Segundo os autores Bao & Ge (2019) os serviços públicos são constantemente sujeitos ao escrutínio público o que conseqüentemente se verifica nas FSS que têm vindo a sofrer uma pressão nunca antes vista a nível da transformação das estruturas organizacionais e de práticas operacionais (Davis, 2020).

Conforme já verificado em literatura, a liderança é crucial para o sucesso de qualquer organização e esta questão tem uma maior preponderância nas FSS (Ramshow & Simpson, 2019). No seio das suas funções, os profissionais das FSS têm de se adaptar e agir no âmbito de ambientes complexos tanto a nível social, psicológico, político ou organizacional. Com a evolução da sociedade surgem também novos desafios que impactam a forma de atuação das FSS, como por exemplo: reformas organizacionais; novos tipos de crimes e sofisticação de outros; limitação de meios humanos, tecnológicos e financeiros; maior complexidade e responsabilidade operacionais. No entanto, para além da atuação na esfera policial, a sociedade tem vindo a exigir que esta atuação seja ampliada para o âmbito cívico e comunitário. Estas exigências pressupõem uma capacidade crescente de comunicação e diálogo, sendo então impreterível que os líderes possuam a destreza de analisar e adaptar as suas ações às suas necessidades. Nesse sentido, e de modo a atingir com sucesso os objetivos, os líderes devem apostar na formação contínua dos seus subordinados, tanto a nível operacional como a nível do desenvolvimento pessoal (Silvestri, 2007).

Atendendo a todos estes constrangimentos e pressões que foram até então explanados, os profissionais das FSS têm, no geral, uma visão negativa da sua profissão, devido a diversos fatores, tais como: falta de apoio dos seus superiores hierárquicos; falta de conhecimento dos seus superiores hierárquicos das realidades que estes enfrentam no terreno; falta de motivação; falta de reconhecimento no âmbito do desempenho das suas funções (Poiars, 2006).

Atendendo aos ambientes dinâmicos e voláteis é possível observar o descontentamento dos profissionais das FSS, é crucial a existência de uma liderança eficaz para que as tomadas

de decisão e decorrer da atuação policial consigam superar com sucesso toda a complexidade operacional (Herrington & Pearson-Goff, 2013), assim como um trabalho contínuo de motivação perante os seus subordinados.

Segundo Poiares (2018) as FSS têm apresentado uma evolução ao longo dos anos tanto a nível operacional como na abordagem ao cidadão, pautando a sua conduta em valores e no respeito pelos direitos humanos e direitos fundamentais. Tendo em conta esta evolução, considera-se que o líder deve possuir determinadas características como a honestidade, capacidade de gestão de conflitos, compromisso, capacidade na tomada de decisões, integridade pessoal, discernimento, sentido de justiça e visão estratégica (Litsgarten, 2009, cit in Silva et al., 2017).

Ainda na senda das características dos líderes das FSS, Herrington & Pearson-Goff (2013) apresentam-nos um conjunto de sete características que estão associadas a uma liderança policial eficiente, sendo as mesmas:

- Sentido de ética: relacionado com a integridade e honestidade, que por sua vez contribuem para transmitir confiança entre indivíduos e promover o espírito de equipa;
- Eficiência: capacidade em demonstrar resultados aos seus subordinados que promoverá que o líder seja visto como um exemplo a seguir;
- Confiabilidade: capacidade em transmitir um sentimento de segurança, alguém em quem os liderados possam confiar e procurar apoio quando necessário;
- Comunicação: considerada uma das características mais importantes de um líder. A comunicação servirá para transmitir com a máxima clareza quais os objetivos a atingir e como os atingir, o que proporciona um maior alinhamento entre os profissionais das FSS e, consequentemente, maior eficiência e eficácia na sua atuação. A comunicação também incide sobre a comunicação externa, entre líderes e entidades;
- Legitimidade perante a equipa: capacidade em demonstrar bons exemplos, e consecutivamente ser um exemplo a seguir;
- Capacidade na tomada de decisão: tomada de decisão eficiente para atingir os objetivos, deste modo é suscitado o respeito não só pelas decisões tomadas como pelo líder em si;
- Capacidade de pensamento: pensamento eficiente, crítico e estratégico, em prol dos objetivos a atingir assim como bem-estar da equipa.

Para além destas características, e como já referido anteriormente, os líderes têm-se deparado com um aumento exponencial de desafios na sua atuação, devido ao contexto dinâmico em que operam, mas também devido a questões relacionadas com stress, trauma e insatisfação dos seus liderados. Deste modo, as suas atuações não se baseiam apenas no contexto operacional mas passam a abranger uma maior variedade de outros campos. Neste sentido, de acordo com Herrington e Pearson-Goff (2013), os líderes devem ter a capacidade de criar e partilhar os seus objetivos possibilitando os seus subordinados de participarem e serem ouvidos; devem demonstrar preocupação e disponibilidade para com os mesmos, através da prática de ações de bem-estar e coaching e por fim terem a capacidade de resolução de problemas através da adoção de medidas proactivas.

Com esta evolução é notório que a reconhecida liderança tradicional tem vindo a perder influência, uma vez que por força do desenvolvimento da sociedade e contexto de trabalho esta mesma evolução seria expectável (Davis, 2020). No seguimento destes desenvolvimentos, a liderança passa a ser observada como um processo partilhado, onde existe colaboração e participação de diversos intervenientes, o que se verifica antagónico comparativamente à liderança tradicional, que se rege essencialmente por estruturas hierárquicas, assemelhando-se a uma estrutura militar, cujas práticas são entendidas como autoritárias, onde a colaboração, inovação e parceria são praticamente inexistentes (Davis, 2020).

2.4. Importância da liderança

No seu artigo, Bratković e Butorac (2019), abordaram a importância da liderança nas forças policiais afirmando que esta se constitui como uma das ferramentas básicas mais importantes para os gestores policiais. Os autores chamam a atenção para a relevância dos programas de formação que incluam ferramentas de liderança, de modo a se desenvolver eficiência por parte da polícia e, conseqüentemente, um nível e sentido de segurança mais elevados para os cidadãos (Bratković & Butorac, 2019).

A literatura sobre o tema indica que a adoção de determinados estilos de liderança nomeadamente a liderança transformacional, têm maior importância em várias dimensões do trabalho dos profissionais de polícia. De acordo com Campbell (2011), a liderança transformacional é uma ferramenta importante para lidar com a natureza complexa do trabalho de polícia, o qual tem-se vindo a tornar cada vez mais técnico e intelectual,

necessitando de uma visão a longo prazo para responder aos crescentes crimes da sociedade. Para que os cidadãos se mantenham seguros, é necessário que as forças policiais revejam os estilos de liderança praticados e adotem o estilo transformacional, o que deixa de ser um luxo, passando a constituir-se como uma necessidade (Campbell, 2011). Silva e Gomes (2016 *cit in* Souza et al., 2020), num estudo em que procurou verificar qual a prevalência do estilo de liderança adotado por líderes numa organização militar, verificaram que apesar do estilo autoritário prevalecer, os líderes dessa organização têm vindo a apresentar mudanças no modo como lidavam com os seus subordinados. Segundo os autores, essas mudanças são de extrema importância, no sentido em que a sociedade está progressivamente a mudar. Consequentemente, as organizações devem adequar-se a essas mudanças de modo a atingir os seus objetivos, incluindo, se necessário, alterar o tipo de liderança adotado (Souza et al., 2020).

No estudo de Dong (2019), que abrangeu 230 profissionais de FSS, os resultados revelaram que os estilos de liderança transformacional e transacional tiveram um efeito significativo e positivo no desempenho dos participantes. Também Miller (2020) realizou um estudo com 94 polícias, de modo a verificar o impacto do estilo de liderança na satisfação com o trabalho. Os resultados do estudo de Miller (2020) mostraram que a liderança transformacional estava associada positivamente à satisfação com o trabalho dos profissionais de FSS que participaram no estudo. Contudo, o estilo de liderança *laissez-faire* e o transacional não apareceram associados a nenhuma dimensão da satisfação com o trabalho (Miller, 2020). Hassan (2017), por sua vez, encontrou uma associação positiva entre a liderança transformacional e a liderança transacional e a satisfação com o trabalho num estudo que envolveu 300 polícias, resultando desse estudo que a motivação inspiradora é a componente mais relevante na liderança transformacional, e a recompensa contingente é a dimensão que tem maior influência na liderança transacional (Hassan et al., 2017).

Tombul (2011), realizou um estudo com o objetivo de analisar o impacto dos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e da partilha do conhecimento na disposição dos oficiais de polícia em fornecer melhor segurança aos cidadãos. Os resultados mostraram que o comportamento de liderança transformacional percebido pelos supervisores da polícia teve um efeito positivo na disposição dos polícias em esforçarem-se por providenciar uma maior segurança. Para além disso, os resultados mostraram que a partilha de conhecimento dos polícias estava positivamente relacionada com a liderança transformacional

e a transacional. O estilo *laissez-faire*, pelo contrário, não apareceu relacionado com a disposição dos oficiais de polícia em fornecer melhor segurança aos cidadãos, nem teve qualquer efeito na partilha de conhecimento (Tombul, 2011).

Simões (2021), no seu estudo realizado em Portugal com membros da Polícia de Segurança Pública (PSP), verificou que a liderança dos oficiais é caracterizada pela liderança transformacional, estilo que tem efeitos positivos a nível organizacional. O autor alerta para a necessidade de a PSP continuar a promover a formação inicial e contínua neste âmbito, através do desenvolvimento de competências de liderança nos polícias que desempenham funções de comando (Simões, 2021).

No estudo de Schafer (2010), a eficácia da liderança policial apareceu fortemente relacionada à integridade, à ética de trabalho, à comunicação e à preocupação e cuidados com a equipa. Em contraste, a liderança ineficaz apareceu associada à falta dessas características. Os resultados deste estudo mostraram, igualmente, que os polícias consideraram o desenvolvimento da liderança como um processo melhor alcançado através da junção de formação/educação, experiência e feedback. No que diz respeito às barreiras à liderança eficaz, os participantes reportaram que estas estavam associadas à cultura, estrutura e política das instituições (Shafer, 2010).

No estudo de Oliveira (2019) foi verificado que o estilo da liderança partilhada teve efeitos positivos sobre o empenhamento e satisfação laboral em agentes da Guarda Nacional Republicana (GNR). Na liderança partilhada, também designada por liderança horizontal, distribuída ou plural, a responsabilidade de liderar é dividida entre os indivíduos consoante as competências que os distinguem (Carvalho et al., 2020). Pode-se verificar, assim, que a liderança partilhada compartilha características com a liderança transformacional e transacional. Em outro estudo que envolve a GNR, Ribeiro (2018) sugere que o modelo de liderança coletiva foi assinalado como uma mais-valia, para lidar com cada vez maiores níveis de autonomia e dispersão territorial que se fazem sentir na componente territorial da GNR, garantindo aos líderes novas ferramentas e competências para lidar com os diversos desafios.

Ainda noutro estudo realizado por Oliveira (2021), em relação aos estilos de liderança da GNR, foi verificado que o estilo de liderança transformacional estava significativamente relacionado com os resultados da liderança, assim como a liderança transacional, embora de

forma menos expressiva. Além disso, foi possível aferir que o estilo de liderança não variava significativamente com o género nem com os anos de serviço e que os estilos e resultados da liderança na GNR não diferiam expressivamente da amostra normativa europeia (Oliveira, 2021).

Conforme explanado e com base em diversos estudos, é inegável o impacto do estilo de liderança no desempenho das FSS quer a nível de obtenção de resultados, produtividade, desempenho e a nível de relações interpessoais, confrontando-nos com a real dimensão da importância da liderança nas FSS.

3. Metodologia

3.1. Enquadramento

Prodanov & Freitas (2013) referem que a investigação científica está dependente de “procedimentos intelectuais e técnicos para que os seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos”. Compreende-se então, no caso deste estudo em específico, que a metodologia será o método científico utilizado nesta dissertação o que nos permite através da agregação de ferramentas e técnicas de recolha e análise de dados (Cervera, 2013) formular conclusões e avaliar o objeto de investigação, neste caso, a liderança nas FSS.

Por sua vez e de forma complementar, Prodanov & Freitas (2013) defende que o método científico é um conjunto de processos de pensamento ou de operações utilizadas na investigação científica, traduzindo-se numa forma de pensar que orienta o processo de investigação.

Segundo Fortin (2009), a metodologia “É a espinha dorsal sobre a qual virão a enxertar-se os resultados da investigação”. De acordo com esta interpretação, a mesma deve ser escolhida e adaptada tendo em conta os objetivos do estudo de forma a tornar possível o desenvolvimento do processo de verificação empírica (Johnson et al., 2008 e Lichtman 2006).

Pelo exposto e, tendo em conta os objetivos desta dissertação, a mesma será desenvolvida com base na revisão de estudos e através da metodologia quantitativa.

Relativamente à metodologia quantitativa esta baseia-se num processo de recolha de dados, quantificáveis, que segundo Reis (2010), podem ser caracterizados como números, opiniões e informações. O objetivo deste método incide na quantificação de dados e generalização dos resultados da amostra para a população alvo (Malhotra, 2004) procedendo à descrição dos dados obtidos.

Foi assim elaborado um inquérito por questionário anónimo através da plataforma virtual “Google Formulários” (Google Forms), que nos permitiu alcançar os objetivos deste estudo e compreender (quantitativamente) qual a percepção da nossa amostra e elaborar uma conclusão. O inquérito por questionário é entendido como um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis, proporcionando a recolha e organização da informação de forma rigorosa (Fortin, 2009). Freixo (2011) acrescenta ainda, que o questionário, como descrito em cima, é um instrumento de medida que nos permite confirmar ou refutar os previsíveis resultados da investigação.

3.2. Caracterização da amostra

A amostra foi recolhida entre 15 de outubro e 18 de novembro do presente ano tendo como público-alvo o universo dos profissionais das FSS. O questionário foi difundido institucionalmente pela Guarda Nacional Republicana que aceitou e autorizou o pedido de colaboração neste projeto. As restantes FSS não conseguiram diligenciar resposta institucional em tempo útil pelo que, nestes organismos o questionário foi difundido através de grupos fechados em redes sociais ao qual pertencem indivíduos a exercer funções no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, na Polícia Judiciária e na Polícia de Segurança Pública, provocando assim um efeito “bola de neve”, alcançando-se ainda elementos de outras FSS. Com a difusão do questionário foi possível recolher 246 respostas: SEF (144), GNR (70), PJ (16), PSP (12) e outras FSS (4).

O inquérito por questionário foi constituído por 17 perguntas de resposta fechada (o inquirido poderá escolher entre uma ou mais opções de resposta) e o mesmo não possui nenhuma pergunta aberta (texto livre). As perguntas constantes neste questionário foram elaboradas e desenvolvidas tendo em conta a revisão de literatura existente e com base nos objetivos a alcançar.

Para se alcançar os objetivos propostos na presente dissertação o questionário foi desenhado com base nos 5 estilos de liderança que considerámos mais abordados e mais relevantes entre autores neste campo profissional (transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático) permitindo que elementos da amostra, com ou sem experiência em cargos de liderança e, com ou sem formação em liderança, indiquem quais os estilos que consideram mais presentes nas respetivas organizações comparativamente aos estilos de liderança que considerariam mais adequados ao seu âmbito profissional. Esta amostra permitirá também dar-nos a conhecer de que forma a importância da liderança é percebida e quais as características de liderança mais relevantes. Conseguiremos também entender com base na amostra a pertinência da formação em liderança no futuro dos profissionais das FSS. Desta forma, por género e idade, foi possível recolher a seguinte amostra:

Tabela 3.2.1 - Caracterização sociodemográfica por género e idade (N = 246)

	N	%
<i>Género</i>		
Feminino	71	28,9
Masculino	175	71,1
<i>Idade</i>		
21 - 30 anos	38	15,4
31 - 40 anos	120	48,8
41 - 50 anos	53	21,5
51 - 60 anos	33	13,4
+ 61 anos	2	0,8

3.3. Análise de dados

Os dados analisados tiveram como base a análise estatística que envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão). A análise estatística foi efetuada com o recurso a ferramentas como Microsoft Office – Excel 2007 e 2016, e com SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 28.0 para Windows.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Resultados e discussão

Para este estudo obtivemos a participação de um total de 246 inquiridos sendo que a maioria era do género masculino N=175 (71.1%), do escalão etário 31-40 anos (48.8%) e encontravam-se afetos ao SEF (58.5%).

Tabela 4.1 – Distribuição de participantes por FSS (N = 246)

	N	%
FSS		
GNR	70	28,5
PJ	16	6,5
PSP	12	4,9
SEF	144	58,5
Outras	4	1,6

De seguida, procederemos à interpretação dos dados em análise e dos resultados obtidos:

Tabela 4.2 – “Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções?”

	N	%
Não	93	37,8
Sim	153	62,2
Total	246	100,0

Tabela 4.3 – “Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções?” por FSS.

	Exerce/Exerceu			
	Não		Sim	
	N	%	N	%
SEF	72	50,0%	72	50,0%
PSP	5	41,7%	7	58,3%
PJ	12	75,0%	4	25,0%
GNR	2	2,9%	68	97,1%

Atendendo à questão presente nas tabelas 4.2 e 4.3, verifica-se que uma percentagem elevada dos sujeitos exerce ou já exerceu cargos de liderança no âmbito das suas funções (62.2%). Esta proporção é significativamente mais elevada na GNR (97.1%), e nos homens (69.1%). Constata-se ainda que a FSS com maior percentagem de respostas negativas a esta questão é a PJ com 12 dos inquiridos (75%) a responder que nunca desempenharam funções de liderança no âmbito das suas funções.

Tabela 4.4 – “Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?”

	N	%
Não	130	53,1
Sim	115	46,9
Total	245	100,0

Em relação à participação em algum tipo de ação de formação em liderança quase metade dos sujeitos responde afirmativamente N=115 (46.7%), sendo a resposta “não” ligeiramente superior N=130 (52.8%) e havendo 1 indivíduo (0.5%) que não respondeu a esta questão. Cruzando estes dados por FSS verifica-se que a instituição com maior predominância em ações de formação em liderança é a GNR, com 59 inquiridos (84.3%) a responder afirmativamente.

Tabela 4.5 – “Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?”

	Realizou formação			
	Não		Sim	
	N	%	N	%
SEF	98	68,5%	45	31,5%
PSP	6	50,0%	6	50,0%
PJ	13	81,3%	3	18,8%
GNR	11	15,7%	59	84,3%
Outras	2	50,0%	2	50,0%

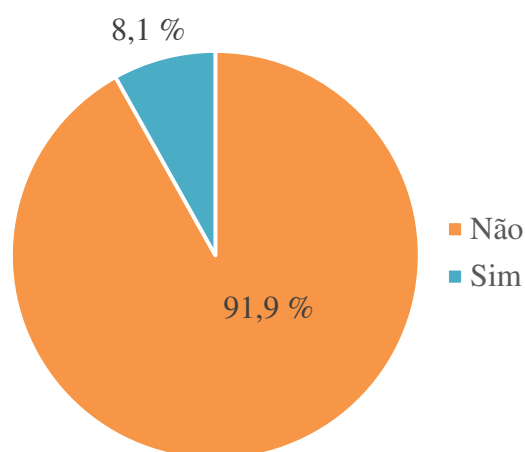


Gráfico 4.1 – “Na sua organização, é frequente existirem ações de formação na área da liderança?”

Tabela 4.6 – “Na sua organização, é frequente existirem ações de formação na área da liderança?”

	N	%
Não	226	91,9
Sim	20	8,1
Total	246	100,0

Apenas 20 elementos (8.1%) afirma que na organização onde trabalha é frequente existirem ações de formação na área da liderança. Esta proporção é significativamente mais elevada na GNR, N=59 (84.3%), e nos homens (54.6%).

Tabela 4.7 – “Considera pertinente a abordagem deste tipo de ações de formação?”

	N	%
Não	7	2,8
Sim	239	97,2
Total	246	100,0

A proporção de inquiridos que considera pertinente a abordagem deste tipo de ações de formação revela-se de forma expressiva por 239 elementos, atingindo os 97.2%.

Tabela 4.8 – “Teria interesse em participar em algum tipo de ação de formação cujo objetivo seja promover as suas capacidades de liderança?”

	N	%
Não	19	7,7
Sim	227	92,3
Total	246	100,0

A percentagem de sujeitos que afirma ter interesse em participar em algum tipo de ação de formação cujo objetivo seria promover as suas capacidades de liderança é de N=227 (92.3%).

Tabela 4.9 – “Considera que a formação em liderança poderia contribuir para um melhor ambiente no seu local de trabalho?”

	N	%
Não	11	4,5
Sim	235	95,5
Total	246	100,0

O valor da percentagem de concordância relativamente à possibilidade da formação em liderança poder contribuir para um melhor ambiente no seu local de trabalho é de N=235 (95.5%).

Tabela 4.10 – “Considera que a formação em liderança poderia contribuir para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional?”

	N	%
Não	6	2,4
Sim, a nível pessoal	9	3,7
Sim, a nível profissional	31	12,6
Sim, para ambos	200	81,3
Total	246	100,0

Quando inquiridos relativamente à possibilidade da formação em liderança poder contribuir para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional, apenas 6 indivíduos (2.4%)

respondeu de forma negativa sendo que dos restantes 240 indivíduos, 200 (81.3%) concordam com um contributo que teria impacto positivo tanto a nível pessoal como profissional.

Tabela 4.11 – “Considera que a formação em liderança pode contribuir para uma melhor gestão de conflitos no seu âmbito profissional?”

	N	%
Não	8	3,3
Sim	238	96,7
Total	246	100,0

Verifica-se unanimidade relativamente à questão acerca da formação em liderança poder contribuir para uma melhor gestão de conflitos no âmbito profissional, com um total de 96.7% dos inquiridos a responder afirmativamente.

Tabela 4.12 – “Considera que o investimento em liderança pudesse contribuir para uma maior eficiência e eficácia nos processos com que se depara no meio profissional?”

	N	%
Não	12	4,9
Sim	234	95,1
Total	246	100,0

A percentagem de sujeitos que considera que o investimento em liderança pode contribuir para uma maior eficiência e eficácia nos processos com que se depara no seu meio profissional é de 95.1%.

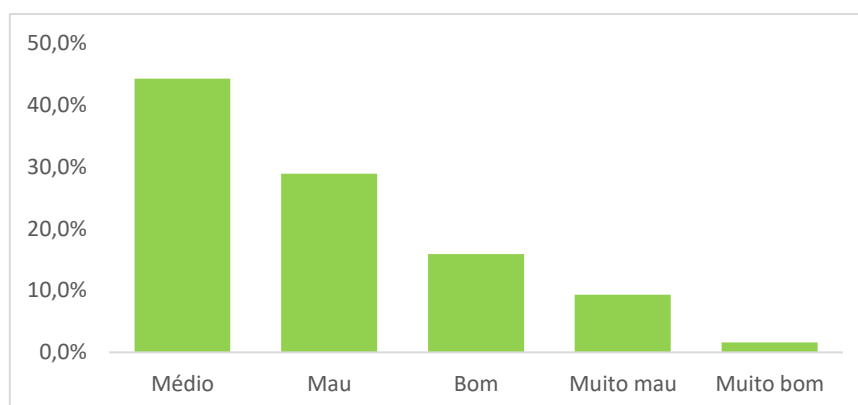


Gráfico 4.2 – “Como avalia o nível de liderança na sua organização?”

Os inquiridos consideraram a avaliação do nível de liderança nas organizações de forma geral como “Médio”, de acordo com 44.3% das respostas. Ainda assim, mais de metade dos participantes considera que o nível de liderança na sua organização varia entre “Médio” e “Muito bom” (61.8%) obtendo maioria sobre “Mau” e “Muito mau”. Contudo, a avaliação “Mau” e “Muito mau” (38.2%) superam o “Bom” e “Muito bom” (17.5%).

Tabela 4.13 – “Na sua opinião, ordene os estilos acima descritos pelo grau de importância, sendo 5 – mais importante, e 1 – menos importante”

Estilo de Liderança	Média aritmética
Transformacional	4,34
Democrático	3,56
Transacional	3,41
Laissez-faire	2,28
Autocrático	1,39

Quando se solicita aos inquiridos para ordenar os estilos de liderança pelo grau de importância que lhes atribuem na escala de 1 a 5, sendo 5 o mais importante e 1 o menos importante, os estilos considerados como mais importantes foram o Transformacional com a ponderação mais alta (4,34), seguido dos estilos Democrático (3,56) e Transacional (3,41) que obtiveram uma pontuação próxima contrastando com os estilos considerados como menos importantes o Laissez-faire (2,28) e, em último lugar o Autocrático (1,39).

Tabela 4.14 – “Classifique por ordem, de que forma os estilos de liderança acima descritos caracterizam a sua organização?”

Estilo de liderança	Média Aritmética
Autocrático	3,69
Laissez-faire	3,16
Transacional	2,91
Transformacional	2,53
Democrático	2,69

Quando se solicita aos inquiridos que identifiquem quais os estilos de liderança mais presentes na sua organização numa escala de 1 a 5, sendo 1 – Ausente e 5 – Muito presente, é possível constatar que os estilos mais presentes foram o Autocrático (3.69), seguido do

Laissez-faire (3,16) e em últimos lugares como menos presentes os estilos Transformacional (2,53) e o Democrático (2,69).

Tabela 4.15 – “Com base nas características descritas em seguida, associadas a líderes eficazes, classifique de acordo com o grau de importância”

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Integridade pessoal	1	10	8,42	2,60
Espírito de equipa	1	10	8,16	2,56
Capacidade de gerir conflitos	1	10	8,39	2,26
Resolução de problemas	1	10	8,10	2,36
Compromisso	1	10	8,09	2,39
Capacidade de tomar decisões	1	10	8,64	2,07
Visão estratégica	1	10	7,81	2,62
Sentido de justiça	1	10	8,28	2,37
Capacidade de motivar	1	10	8,43	2,15
Capacidade de comunicação	1	10	8,09	2,62

Legenda: 1 – menos importante 10 – muito importante

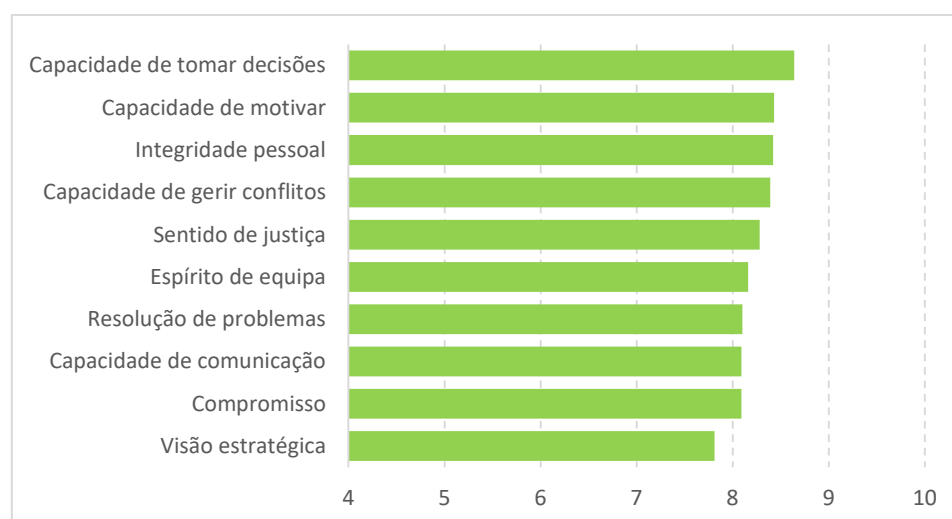


Gráfico 4.3 - Características associadas a líderes eficazes

Ao se solicitar para avaliar, numa escala de 1 a 10, as características mais associadas a líderes eficazes, as mais bem avaliadas eram Capacidade de tomar decisões (8.64), Capacidade de motivar (8.43) e Integridade pessoal (8.42).

Tabela 4.16 – Análise de características de líderes eficazes por elementos com experiência em cargos de liderança

	Não		Sim		Sig.
	M	DP	M	DP	
Integridade pessoal	8,14	2,92	8,59	2,39	,192
Espírito de equipa	8,06	2,61	8,22	2,54	,641
Capacidade de gerir conflitos	8,15	2,48	8,54	2,12	,189
Resolução de problemas	8,01	2,53	8,15	2,26	,655
Compromisso	7,84	2,49	8,24	2,33	,201
Capacidade de tomar decisões	8,51	2,20	8,72	1,99	,434
Visão estratégica	7,58	2,99	7,95	2,38	,280
Sentido de justiça	8,38	2,25	8,23	2,46	,638
Capacidade de motivar	8,24	2,37	8,54	2,02	,282
Capacidade de comunicação	7,86	2,66	8,24	2,61	,279

Legenda: M – Média DP – Desvio padrão

Na classificação de características associadas a líderes eficazes não variam significativamente em função de os sujeitos terem ou não exercido de cargos de liderança ($p > .05$).

Tabela 4.17 – Análise de características de líderes eficazes por elementos com formação em liderança

	Não		Sim		Sig.
	M	DP	M	DP	
Integridade pessoal	8,36	2,82	8,47	2,36	,745
Espírito de equipa	8,07	2,69	8,25	2,42	,578
Capacidade de gerir conflitos	8,32	2,42	8,46	2,09	,636
Resolução de problemas	8,10	2,44	8,08	2,29	,943
Compromisso	7,85	2,61	8,34	2,11	,109
Capacidade de tomar decisões	8,43	2,27	8,86	1,81	,101
Visão estratégica	7,69	2,76	7,93	2,47	,480
Sentido de justiça	8,32	2,40	8,23	2,36	,792
Capacidade de motivar	8,18	2,46	8,70	1,73	,056
Capacidade de comunicação	7,90	2,85	8,30	2,35	,235

Legenda: M – Média DP – Desvio padrão

Verifica-se a mesma conclusão de que as diferenças na classificação das características associadas a líderes eficazes não variam significativamente em função de os sujeitos terem frequentado ou não ações de formação em liderança ($p > .05$).

Tabela 4.18 – Análise de características de líderes eficazes e cargos de liderança por FSS

	GNR		PJ		SEF		PSP		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Integridade pessoal	8,53	2,56	7,75	3,22	7,94	3,07	8,56	2,34	,627
Espírito de equipa	8,22	2,56	8,50	2,54	8,25	2,59	8,11	2,51	,632
Capacidade de gerir conflitos	8,42	2,21	8,25	2,49	8,50	2,78	8,49	2,12	,580
Resolução de problemas	8,05	2,45	8,42	2,47	8,19	2,83	8,23	2,02	,714
Compromisso	7,94	2,60	7,75	2,34	8,50	2,19	8,46	1,90	,598
Capacidade de tomar decisões	8,72	2,06	7,67	2,74	8,38	2,63	8,83	1,71	,635
Visão estratégica	7,73	2,81	7,17	3,19	7,63	2,70	8,19	2,07	,880
Sentido de justiça	8,40	2,34	7,50	3,21	8,50	1,97	8,21	2,38	,701
Capacidade de motivar	8,31	2,26	7,75	2,93	8,75	1,73	8,79	1,78	,783
Capacidade de comunicação	7,95	2,79	7,50	3,15	8,38	2,22	8,46	2,26	,833

Legenda: M – Média DP – Desvio padrão

As diferenças na classificação das características associadas a líderes eficazes não variam significativamente em função da FSS a que os inquiridos pertencem ($p > .05$).

Tabela 4.19 – Estilo Autocrático na organização e exercício de cargos de liderança

		Cargo de liderança		
		Não	Sim	Total
Não	Freq.	49	68	117
	% cargos	52,7%	44,4%	47,6%
Sim	Freq.	44	85	129
	% cargos	47,3%	55,6%	52,4%
Total	Freq.	93	153	246
	% cargos	100,0%	100,0%	100,0%

A identificação de estilos de liderança caracterizados como liderança autocrática na própria organização é mais elevada nos inquiridos que já exerceram cargos de liderança no âmbito das suas funções (55.6% vs 47.3%), embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

Tabela 4.20 – Estilo autocrático e formação em liderança

		Frequentou formação		Total
		Não	Sim	
Autocrático	Não Freq.	69	47	116
	% cargos	53,1%	40,9%	47,3%
Sim	Freq.	61	68	129
	% cargos	46,9%	59,1%	52,7%
Total	Freq.	130	115	245
	% cargos	100,0%	100,0%	100,0%

A identificação do estilo de liderança autocrático nas instituições dos profissionais inquiridos é mais elevada nos que afirmam já ter frequentado formação em liderança (55.9%) em detrimento dos que não frequentaram (46.9%) contudo, a diferença não é estatisticamente significativa, teste de Fisher, $p = .072$.

Tabela 4.21 – Estilo de liderança Autocrático por FSS

		Não	Sim	
SEF	Freq.	70	74	144
	% FSS	48,6%	51,4%	100,0%
PSP.	Freq.	3	9	12
	% cargos	25,0%	75,0%	100,0%
PJ	Freq.	14	2	16
	% FSS	87,5%	12,5%	100,0%
GNR	Freq.	28	42	70
	% FSS	40,0%	60,0%	100,0%
Total	Freq.	115	127	242
	% FSS	47,5%	52,5%	100,0%

Há uma proporção significativamente mais elevada de inquiridos na PJ que não consideram o estilo autocrático presente na organização, destacando a PJ a este respeito.

5. Conclusões

Uma das maiores limitações encontradas prende-se com o facto de não ter sido possível obter resposta em tempo útil ao pedido de colaboração das diversas FSS, com exceção da GNR, o que não permitiu que o questionário fosse difundido institucionalmente pelas demais instituições em estudo. A ausência desta resposta não nos permite apurar quais os motivos que para a omissão à colaboração dessas mesmas instituições, contudo, conforme já descrito na presente dissertação, o escrutínio público a que estas instituições estão sujeitas, assim como, a natureza das suas funções, sendo o tema suscetível, são fatores que podem ter contribuído para a falta de participação neste estudo.

Outra limitação identificada deve-se à percepção pessoal que cada inquirido tem acerca do conceito liderança. Conforme descrito, é um tema com múltiplas interpretações. Acerca da diferente conceção sobre o tema importa revelar que alguns dos inquiridos poderão ter respondido ao questionário com base na experiência que têm com a sua liderança direta enquanto outros, poderão ter respondido com base na sua interpretação da liderança institucional, ou seja, diferentes conceções de liderança hierárquica. Desta forma, sugere-se para abordagens em estudos futuros, nomeadamente nas áreas da psicologia e sociologia, assim como gestão das organizações, que esta temática seja mitigada de modo a que se compreenda melhor qual a interpretação que os elementos das diversas FSS têm.

A incapacidade de medir o verdadeiro alcance do questionário, dada a forma como foi difundido não tornou possível precisar em concreto quantos indivíduos tiveram acesso ao mesmo. Para um estudo mais preciso, seria pertinente conseguir um número de participantes entre organizações mais homogéneo no que diz respeito à sua distribuição pelas diferentes instituições e, eventualmente, conseguir adaptar o estudo a diferentes posições hierárquicas de modo a compreender desvios padrão na percepção sobre o tema.

Ainda no que concerne a sugestões futuras investigações, uma ideia que se julga ser pertinente seria o estudo a nível governamental, neste caso dos Ministérios da Administração

Interna e da Justiça, acerca do investimento em ações de formação em liderança, com o intuito de desenvolver e capacitar líderes nas FSS, contribuindo para uma maior eficácia e eficiência no seu âmbito de atuação.

De referir que, por opção pessoal, dada a sensibilidade das informações aqui compartilhadas e considerando ainda que uma das instituições em estudo está sob um processo de reestruturação ou extinção, optou-se por não discriminar o nível de satisfação de liderança por instituição, no entanto, essa variável é digna de atenção futura permitindo tirar conclusões além das aqui compartilhadas.

Em último lugar, um desafio que dificultou a análise e interpretação dos dados obtidos deve-se à própria forma como o questionário foi elaborado, sobretudo no que diz respeito aos estilos de liderança e características de liderança presentes nas referidas instituições e quais as características de liderança mais relevantes. Abordagem ao tema foi superficial, sendo necessário para futuros estudos, instrumentos reconhecidos e autenticados, adaptados à amostra em estudo para se conhecer melhor o fenómeno.

A temática sobre liderança sempre suscitou interesse na comunidade académica, no entanto, os resultados obtidos dos diversos estudos e pesquisas não eram recebidos de forma entusiasta pelas lideranças policiais (Filstad & Karp, 2020). Porém, conforme referido anteriormente, cada vez mais é perceptível a importância e impacto da liderança nas FSS pelo que esta temática tem ganho espaço para discussão e análise.

Com a evolução da sociedade tem sido possível observar alterações nas exigências e pressões a que as FSS estão sujeitas, tendo as mesmas que realizar um trabalho contínuo de melhoria e desenvolvimento suficiente para fazer face aos ambientes dinâmicos em que atuam. Após a consulta de diversos estudos foi possível verificar o forte impacto que a liderança tem nas FSS, o que se traduziu na pertinência desta dissertação.

Desta forma, e após análise de literatura existente procedeu-se à elaboração, difusão e análise de questionários acerca da temática por entre elementos das diversas FSS. Com base nos dados obtidos conseguimos atingir diversas conclusões. Nas questões “Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções” e “Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?”, constata-se que a GNR se destaca sobre as

restantes instituições com 97,1% e 84,3% dos inquiridos a responder de forma afirmativa a cada uma das questões, respetivamente. Depreende-se que o destaque da GNR nestas questões se traduza pela sua natureza militar que sempre adotou a liderança como componente fundamental para o seu sucesso institucional. Conforme Borges (2011), a formação em liderança nas instituições militares constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento das competências dos militares e promove a aquisição de conhecimentos e competências requeridas no respetivo contexto.

Outra elação que consideramos bastante pertinente deve-se ao facto de 97,1% dos inquiridos considerar pertinente ações de formação em liderança e 92,1% terem interesse em participar em formações de liderança o que reforça a necessidade da abordagem do tema nas instituições em estudo. Considerando que 62,2% dos inquiridos têm ou tiveram experiência profissional em cargos de liderança e que 47,7% teve formação nessa área podemos concluir que existe um manifesto interesse por parte da generalidade dos inquiridos que conhecem e dominam a temática, assim como, por parte daqueles que não revelam experiência. É compreensível que quem nunca desempenhou funções nesta área e não tem formação no domínio em questão tenha afirmado no questionário a sua expressa vontade em adquirir essas competências, contudo, o facto de os que têm experiência em liderança considerarem importante a sua formação em contexto profissional reforça que as competências adquiridas neste campo têm um impacto comprovado na valorização desse efetivo. De acordo com a linha defendida por diversos autores os programas de formação sobre a temática liderança são extremamente relevantes pois são uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da eficiência operacional nas forças policiais o que se traduz num nível de segurança mais elevado para as sociedades (Bratković & Butorac, 2019).

Apesar de uma parte significativa da amostra não ter experiência em liderança, o facto de 97,6% considerar que a formação em liderança poderia contribuir para o seu desenvolvimento tanto pessoal como profissional revela que existe uma forte consciencialização acerca da temática e que a encaram não só como algo inerente a um cargo profissional, como entendem que as características de um líder são relevantes nas mais diversas dinâmicas sociais. Esta ideia é reforçada quando se verifica uma forte convicção de que a formação em liderança possa contribuir para um melhor ambiente profissional, para uma melhor gestão de conflitos, para uma maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais, assim como, para o

desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos elementos presentes na organização. A média de concordância nestes campos é de 95.77%.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a percepção do nível de qualidade da liderança nas FSS portuguesas é médio (44,3%), contudo, não devemos menosprezar o facto de haver mais indivíduos a considerar que o nível de liderança nas suas instituições é mau ou muito mau (38.2%) comparativamente com os extremos opostos bom ou muito bom (17.5%).

Relativamente a conclusões acerca dos estilos de liderança que os inquiridos definem como mais importantes, destacam-se os estilos Transformacional e o Democrático o que contrasta com os estilos definidos como mais presentes nas suas instituições, o Autocrático e o Laissez-faire. Isto demonstra que a liderança existente nas instituições não está em consonância com os estilos de liderança considerados como mais eficazes e eficientes pelo que se verifica que existe um caminho a percorrer na adoção de novos modelos mais benéficos para as instituições em estudo.

No que diz respeito às características de um líder eficaz, a visão estratégica é a característica menos valorizada entre as características definidas para o questionário. É interessante a correlação deste resultado com o facto de a visão estratégica ser uma característica muito presente em gestores que, conforme referido na presente dissertação “se limitam a exercer a autoridade de modo a garantir o alcance dos objetivos propostos (Yukl 2006)”. As características “Capacidade de tomar decisões”, “Capacidade de motivar” e “Integridade pessoal” são aquelas que tiveram mais destaque neste campo e coincidem precisamente com as características de liderança eficaz defendidas por inúmeros autores.

Outra conclusão pertinente deve-se ao facto do presente estudo ter obtido resultados diferentes no que diz respeito ao estilo de liderança presente na PSP. De acordo com o estudo de Simões (2021), verificou-se uma predominância do estilo transformacional entre os seus oficiais. No presente estudo, verifica-se uma predominância do estilo autocrático. Esta diferença pode ter diversas origens, nomeadamente, a posição hierárquica dos diversos elementos abordados em cada um dos estudos o que revela diferentes percepções de estilos de liderança dentro da mesma instituição.

A amostra em estudo representa elementos de diversas FSS, elementos de diferentes faixas etárias, géneros, com ou sem experiência em cargos de liderança e, com ou sem experiência em ações de formação em liderança. Consideramos que a heterogeneidade do público-alvo, no que diz respeito à sua experiência, idade e pertença a diferentes instituições nos tenha permitido alcançar resultados esclarecedores e com conteúdo relevante para a presente temática, permitindo-nos ainda comparar diferentes realidades e representar as diferentes perspetivas nas FSS contribuindo assim para um enriquecimento nos estudos nesta matéria.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Referências

Assembleia Constituinte (1976). *Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional*. Retirado de: <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República – I Série*, Nº167. Lei de Segurança Interna. Retirado de: <https://data.dre.pt/eli/lei/53/2008/08/29/p/dre/pt/html>

7. Bibliografia

Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

Araújo, L., Motta, K., Souza, I., & Costa, A. (2018). *Perfil de liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire*. Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, 9, 45-73.

Arif, S., & Akram, A. (2018). *Transformational leadership and organizational performance*. SEISENSE Journal Management, 1, 59–75.

Bao, Y., & Ge, L. (2019). *Linking transformational leadership and value congruence among Chinese police force: The mediating role of goal clarity and the moderating role of public service motivation*. Australian Journal of Public Administration, 78(3), 373–395. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12389>

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

Boaventura, C. (2016). *Estilos de Liderança adoptados nas PME* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/17288>

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Borges, J. J. B. V. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um modelo renovado*. Lisboa: Academia Militar.

Bowen, G. A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method* (vol. 9). Qualitative Research Journal.

Bratković, S., & Butorac, K. (2019). *Leadership in Police Managers Training*. Journal of Education & Social Policy, 6(1), 104-110. <https://doi.org/10.30845/jesp.v6n1p13>

- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. (2nd Edition). Oxford University Press.
- Burns, J. (2010). *Leadership (excerpts)*. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading Organizations: perspectives for a new area* (pp. 66–75).
- Campbell, B. (2011). *Sergeants as Leaders: A Case Study of Transformational Leadership Among First-Line Supervisors in the Police Department* [Doctoral Thesis]. College of New Rochelle. Fisher Digital Publications. <https://fisherpub.sjfc.edu>
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). *Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional*. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544.
- Castanheira, P. e Costa, J. A. (2007). *Liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire”*: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In J. Sousa & C. Fino. *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA.
- Cawthon, D. (1996). *Leadership: the great man theory revisited*. Business Horizons.
- Cervera, R. C. (2013). *Métodos y técnicas de investigación internacionales* [Tese de Doutoramento não publicada]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chemers, M. M. (2000). *Leadership research and theory: A functional integration*. *Group Dynamics*, 4(1), 27–43.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Davis, C. (2020). *Rank Matters: police leadership and the authority of rank, Policing and Society*. *International Journal of Research and Policy*. 30(4), 446-461. <https://doi.org/10.1080/10439463.2018.1555250>
- Dong, M., Baharuddin, S., & Latief, B. (2019). *Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment, And Work Motivation On Good Governance And Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police)*. *European Journal of Business and Management Research*, 4(6), 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.136>
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- Filstad, C. & Karp, T. (2020). *Police leadership as a professional practice. Policing and Society* (pp. 23–46). <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação— da Concepção à Realização* (5ª Edição). Lisboa: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). *Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis*. Review of International Comparative Management, 17(3), 212-224.
- Gomes, S. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores: Estudo realizado em IPSS's dos distritos da Guarda e Viseu*. Viseu: Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa.
- Hassan, N. & Wahab, I. & Halif, M. & Ali, S. & Aziz. (2017). *Leadership Styles and Employee Satisfaction Among Police Officers at Bukit Aman: A Case Study*. In: Noordin, F., Othman, A. & Kassim, E. Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6053-3_35
- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (pp. 34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kastner, A. (2019). *Recommended Police Leadership Model to Reduce Voluntary Police Officer Turnover Approved*. Wiscosin: University of Wiscosin.
- Khajeh, E. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. Journal of Human Resources Management Research. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Khan, H., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). *Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(6), 1270–1283.
- Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management, 16, 1-7.
- Kotterman, J. (2006). *Leadership versus management: What is the difference?* The Journal for Quality and Participation, 29(2), 13–17.
- Lichtman, M. (2006). *Qualitative research in education: A user's guide* (pp. 7-8). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª Edição). São Paulo: Bookman.
- Mawoli, M.A., Mohammed, T.H., & Sarkin-Daji, B.D. (2013). *Leadership Styles, Job Performance, Public Health Institutions, Federal Medical Centre, Private Health Institutions*. Lapai Journal of Management Science, 4(1), 28-38.
- Mendes, E. C. A. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação coma satisfação e esforço extraordinário: Estudo de casos dos pilotos de linha aérea*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Miller, A. (2020). *Leadership styles in policing and officers' job satisfaction* [Doctotal thesis]. University of Phoenix. <https://www.proquest.com/>

- Mineiro, S. (2013). *Motivação, Comunicação e Liderança: Caso da Polícia de Segurança Pública Portuguesa* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório IPL. <https://repositorio.ipl.pt/>
- Murari, K. (2011). just! five distinct leadership styles. *International Journal of Commerce and Management*, 2(12), 30-36.
- Newman, M. (2009). *Emotional capitalists: The new leaders*. John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Oliveira, G. (2019). *Liderança Partilhada na Guarda Nacional Republicana: Implicações no Empenhamento e na Satisfação Organizacional* [Dissertação de mestrado, Academia Militar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/29786>
- Oliveira, P. (2021). *A liderança dos Comandantes dos Postos Territoriais da Guarda Nacional Republicana* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/21599>
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). *Police leadership: A systematic review of the literature*. *Policing*, 21, 1-13. <https://doi.org/10.1093/policing/pat027>
- Poiares, N. (2006). *Subsídios sensibilizadores para uma lei de atuação policial: uma perspetiva sociológica*. In Reuniões, Manifestações e Atuação Policial, 341-349.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas em Portugal. Requisitos, mandatos e convergências*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.
- Popa, B. M. (2012). *The relationship between leadership effectiveness and organizational performance*. Romania.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Ramshaw & Simpson, 2019. *The Art of 'Flexing': Translating a New Vision of Police Leadership from the Top*.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. L. (2010). *Investigação científica: Guia prático*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Ribeiro, J. (2018). *O Papel da Liderança Coletiva na Gestão dos Processos de Trabalho na GNR: Estudo de caso do Comando Territorial de Vila Real* [Dissertação de mestrado, Academia Militar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/24741>

- Rouco, J. C. D., & Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do Conceito de Liderança*. Proelium. Lisboa: Academia Militar, 6(13), 71-90.
- Schafer, J. A., & Bonello, E. M. (2001). *The citizen police academy: Measuring outcomes*. *Police Quarterly*, 4(4), 434–448.
- Schafer, J.A. (2010). *Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion*. *Policing. International Journal*, 33(4), 644-663. <https://doi.org/10.1108/13639511011085060>
- Simões, T. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37071>
- Singh, M., Siddiqui, I. N., Dewangan, J. K., & Shrivastava, R. (2020). *A Review paper on role of leadership in developing employee loyalty towards the organisation*. *International Journal of Police Science & Management*, 10(1), 63–75.
- Silva, F., Damaso, B., Silva, F., Souza, H., Silva, M., Coelho, M., Junior, N., & Xavier, R. (2017). *O Saber*, 2 (2), 71-102.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" Police Leadership: Enter the "New Smart Macho". *Policing & Society - POLIC SOC*. 17, 38-58. <https://doi.org/10.1080/10439460601124130>
- Souza, J., Massaro, A., & Lang, A. (2020). *Estilo de liderança predominante no 1º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Rondônia*. XVII Congresso Virtual de Administração, Convibra.
- Swanwick, T. (2019). *Leadership and management: what's the difference?* *BMJ Leader*, 3, 99-100. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000153>.
- Tombul, F. (2011). *The impact of leardership styles and knowledge sharing on police officers's willingnes to exert extra effort to provide better security: A study in the riot unit of the Turkish National Police* [Doctoral thesis, University of North Texas]. <https://digital.library.unt.edu/>
- Turner, J., & Müller, R. (2005). *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*. *Project Management Journal*.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2006). *Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy*. *Journal of Change Management*, 6(4), 383–396.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima*. PT. Indeks.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). *Visualizing the landscape and evolution of leadership research*. *Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

8. Anexos

A) Pedido de colaboração à GNR

From: Paulo Jorge Dias <paulo.dias@iscte-iul.pt>

Sent: Friday, October 7, 2022 12:54:20 PM

To: (confidencial)

Cc:

Subject: Pedido de colaboração

Excelentíssimo Senhor Major-General
Jorge Manuel Ribeiro Goulão
Comandante do Comando da Doutrina e Formação,

Na qualidade de Coordenador do Mestrado em Gestão do ISCTE-IUL e enquanto professor de Mestrado desta área estou a orientar o aluno João Miguel Neves de Aguiar Enes na sua dissertação de mestrado cujo tema é "Gestão e Liderança nas Forças e Serviços de Segurança".

Dada a importância que caracteriza a GNR neste âmbito, dirijo-me a V.Exa., para solicitar autorização para difundir entre os vossos profissionais um curto questionário anónimo, para que possamos caracterizar e analisar os diferentes estilos de liderança entre algumas das FSS.

O questionário prevê um tempo de resposta não superior a 5 minutos e, caso V. Exa., pretenda, compartilharemos os resultados finais deste questionário.

Obrigado pela atenção dispensada.

Cumprimentos,

Paulo Dias

Professor Auxiliar
Diretor do Mestrado em Gestão do ISCTE-IUL
Diretor da Pós-Graduação de Gestão Fiscal
Departamento de Contabilidade
Escola de Gestão
[Perfil Ciência-IUL/Science Portal ISCTE-IUL](#)

iscte BUSINESS
SCHOOL

B) Deferimento para realização de estudo no âmbito do Mestrado em Gestão (GNR)



João Aguiar Enes <Joao_Miguel_Enes@isc-te-iul.pt>

João Miguel Neves de Aguiar Enes

seg 2

Fwd: Deferimento para realização de estudo no âmbito do Mestrado em Gestão

From: (confidencial)

Sent: Wednesday, November 2, 2022 3:24:51 PM

To: João Aguiar Enes <Joao_Miguel_Enes@isc-te-iul.pt>

Cc:

Subject: Deferimento para realização de estudo no âmbito do Mestrado em Gestão

S/ Referência	Processo	Data	N/ Referência	Processo	Data
---	---	---	S114153/2022/CDF/GAB	080.30.04	02/11/2022

Exmo. Sr. João Enes,

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Comandante do Comando da Doutrina e Formação, Major-General Jorge Manuel Ribeiro Goulão, de informar que a sua solicitação para realização de um estudo de investigação no âmbito do Mestrado em Gestão, **foi deferida**.

Para o efeito foi nomeado como supervisor institucional o Coronel Carlos Costa, do Comando Operacional da Guarda Nacional Republicana, o qual deve ser contactado para reunião de coordenação através do endereço eletrónico: (confidencial)

Após a conclusão do trabalho, deverá remeter uma cópia em suporte digital (não editável) da versão final do estudo de investigação.

Apresento os meus melhores cumprimentos e coloco-me desde já ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Pedro Miguel Pinto Reis
Tenente-Coronel



Comando da Doutrina e Formação
Chefe de Gabinete

Rua de Stª Apolónia, 16, 1149-064 Lisboa
(+351) 218 112 100 | 961 189 012
reis.pmp@gnr.pt

Gestão e Liderança nas Forças e Serviços de Segurança

O presente questionário foi criado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão, pelo ISCTE-IUL, cujo tema é “Gestão e Liderança nas Forças e Serviços de Segurança” e destina-se exclusivamente a profissionais das Forças e Serviços de Segurança.

O estudo deste tema pretende despertar para a problemática sobre a importância do investimento no potencial humano e no desenvolvimento de líderes nas organizações, em concreto, nas FSS, seja pela via de programas de formação de liderança, seja pela sensibilização dos respetivos elementos destes organismos.

Por favor, leia cada questão com a máxima atenção. Contamos com o vosso contributo.

(Este questionário é anónimo e destina-se exclusivamente para propósitos académicos.)

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. Saiba mais

1 - Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança no âmbito das suas funções?

Sim
Não

2 - Alguma vez frequentou algum tipo de ação de formação em Liderança?

Sim
Não

3 - Na sua organização, é frequente existirem ações de formação na área da liderança?

Sim
Não

4 - Considera pertinente a abordagem deste tipo de ações de formação?

Sim
Não

5 - Teria interesse em participar em algum tipo de ação de formação cujo objetivo seja promover as suas capacidades de liderança?

Sim
Não

6 - Considera que a formação em liderança poderia contribuir para um melhor ambiente no seu local de trabalho?

Sim
Não

7 - Considera que a formação em liderança poderia contribuir para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional?

- Sim, a nível pessoal
- Sim, a nível profissional
- Sim, para ambos
- Não

8 - Considera que a formação em liderança pode contribuir para uma melhor gestão de conflitos no seu âmbito profissional?

- Sim
- Não

9 - Considera que o investimento em liderança pudesse contribuir para uma maior eficiência e eficácia nos processos com que se depara no meio profissional?

- Sim
- Não

10 - Como avalia o nível de liderança na sua organização?

- Muito bom
- Bom
- Médio
- Mau
- Muito mau

Atendendo à breve descrição dos 5 estilos de liderança seguintes:

Transacional - aquele em que as relações entre o líder e os liderados se baseiam numa série de acordos entre ambas as partes, com base numa “recompensa” pelo esforço. Os líderes não apenas influenciam os liderados mas estão também sob a sua influência;

Transformacional - é adotado por líderes que motivam os liderados a alcançar os objetivos organizacionais e se preocupam com o seu desenvolvimento e aquisição de competências de liderança;

Laissez-faire - estilo em que o líder concede a liberdade total aos seus liderados no que diz respeito a decisões individuais e grupais, sendo a sua participação mínima;

Democrático - é caracterizado por promover a participação das pessoas e pela preocupação com o trabalho e com o grupo;

Autocrático - é adotado por líderes que se limitam a informar os seus liderados acerca da tarefa e da sua realização, não demonstrando disponibilidade para ouvir opiniões.

11 - Na sua opinião, ordene os estilos acima descritos pelo grau de importância, sendo 5 – mais importante, e 1 – menos importante:

Transacional / Transformacional / Laissez-faire / Democrático / Autocrático

12 - Classifique por ordem, de que forma os estilos de liderança acima descritos caracterizam a sua organização? (5 – muito presente, 4 – presente, 3 – médio, 2 – pouco presente, 1 – ausente)

Transacional / Transformacional / Laissez-faire / Democrático / Autocrático

13 - Com base nas características descritas em seguida, associadas a líderes eficazes, classifique de acordo com o grau de importância (10 – muito importante a 1 – menos importante):

Integridade pessoal / Espírito de equipa / Capacidade de gerir conflitos / Resolução de problemas / Compromisso / Capacidade de tomar decisões / Visão estratégica / Sentido de justiça / Capacidade de motivar / Capacidade de comunicação

14 - Qual a sua idade?

21 - 30 anos

31 - 40 anos

41 - 50 anos

51 - 60 anos

+ 61 anos

15 - Qual o seu género?

Masculino

Feminino

16 - A que FSS pertence?

GNR

PJ

PSP

SEF

Outras

17 - Antes de concluir este questionário, por favor, indique na sua opinião qual o grau de pertinência deste estudo:

Muito pertinente

Pertinente

Pouco pertinente

Nada pertinente

Ligação: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxOkNlqYoH8n9xqJuiC7f17lxOzC6714pOI1eTOEkDdDFpqg/viewform>