



## Universidades Lusíada

Borges, Flávio

Mendes, João Fernando de Sousa, 1964-

### **Competências do gestor e do líder : estudo de caso**

<http://hdl.handle.net/11067/1363>

#### **Metadata**

**Issue Date** 2014

**Abstract** As chefias constituem um elemento essencial para o bom desempenho de qualquer organização, pois têm sobre a sua égide um conjunto de factores que necessitam de ser conduzidos e encaminhados na mesma direcção com vista a atingir os objectivos definidos pela mesma. Neste sentido, surge a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica. Este, mediante aquilo que são as suas funções, necessita de ser dotado de competências de gestão e de competênc...

**Keywords** Executivos, Liderança

**Type** article

**Peer Reviewed** No

**Collections** [ULL-FCEE] LEE, n. 18 (2014)

This page was automatically generated in 2024-09-19T17:50:15Z with information provided by the Repository

**COMPETÊNCIAS DO GESTOR E DO LÍDER**  
**ESTUDO DE CASO**

**Flávio Borges**  
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**João de Sousa Mendes**  
Universidade Lusíada de Lisboa



**Resumo:** As chefias constituem um elemento essencial para o bom desempenho de qualquer organização, pois têm sobre a sua égide um conjunto de factores que necessitam de ser conduzidos e encaminhados na mesma direcção com vista a atingir os objectivos definidos pela mesma. Neste sentido, surge a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica. Este, mediante aquilo que são as suas funções, necessita de ser dotado de competências de gestão e de competências de liderança, o que faz com que dois perfis distintos sejam integrados numa só pessoa.

O presente estudo, baseado em métodos qualitativos e quantitativos, tem como objectivos identificar as principais competências praticadas pelos Comandantes de Esquadra, quer sejam identificadas por eles, quer sejam identificadas pelos seus subordinados, perceber se as competências praticadas correspondem ao perfil com que os Comandantes de Esquadra se identificam e verificar se existe alguma influência entre a origem da sua formação e as suas competências.

Realizou-se um estudo de caso que incidiu na 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, da Policia de Segurança Pública, onde se realizaram entrevistas à cadeia de comando e se aplicaram questionários aos Comandantes de Esquadra desta Divisão, bem como a uma amostra significativa dos seus subordinados (Chefes e Agentes).

Como resultado desta investigação verifica-se que os Comandantes de Esquadra praticam um equilíbrio das competências de liderança com as de gestão, tendendo para um maior número de competências de liderança.

*Palavras-chave:* Competências; Gestão; Liderança e Comando.

**Abstrat:** Managers constitute an essential element for any organisation to function well, having under their aegis a series of factors which need to be oriented and pointed in the same direction with a view to achieving the goals set by the selfsame. In this sense, the figure of the Precinct Commander emerges as the one responsible for the safety of a particular geographical area. Depending on his/her functions, the commander needs to have management as well as leadership skills, necessarily resulting in the two distinct profiles being integrated in the same person.

This study, based on qualitative and quantitative methods, aims to identify the main skills practised by Precinct Commanders, whether identified by them or by their subordinates, understand if the skills practised match the profile with which the Precinct Commanders self-identify and check if there is any influence between the source of their training and their skills.

A case study was carried out on the 3<sup>rd</sup> Metropolitan Lisbon Command Police Division, where interviews to the chain of command were conducted and questionnaires were given to the Precinct Commanders of this Division, as well as a significant sample of their subordinates (Chiefs and Agents).

The result of this investigation revealed that the Precinct Commanders demonstrate a balance between leadership skills and management skills, tending towards a greater number of leadership skills.

*Key-words:* Skills; Management; Leadership and Command.

## 1. Introdução

No âmbito da Dissertação Final de Mestrado do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais pretendeu-se desenvolver um estudo cujo seu objecto consiste em, por um lado, apresentar um quadro conceptual das competências que um Comandante de Esquadra da Policia deve possuir, por forma a perceber se o mesmo se identifica como sendo um gestor ou como um líder e, por outro, perceber por parte dos subordinados como é que estes caracterizam o perfil do seu Comandante.

“Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas” (Cunha & Rego, 2005, p. 40). Nesta linha de pensamento, é necessário encontrar novas soluções para enfrentar novos desafios que surgem permanentemente, com vista a encontrar soluções mais eficazes.

Organizações como a Polícia de Segurança Pública (PSP) não podem ficar atrás desta realidade pelo que começam a estruturar-se de modo a encontrar na mudança a forma de atingir os seus objectivos e missões, que são socialmente relevantes, as quais estão plasmadas na Constituição da República Portuguesa.

Neste sentido, a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica, ganha importância neste trabalho porque é cada vez mais encarado como o factor decisivo do sucesso organizacional ao nível do seu lugar na cadeia de comando. A reforçar esta ideia, Nunes (1999), considera que a função de Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da liderança do efectivo policial.

Deste modo, a liderança e a gestão ganham extrema relevância sendo necessário desenvolver estes processos com vista a colmatar lacunas que podem revelar menores desempenhos não só a nível técnico, mas também ao nível da capacidade de lidar com os recursos humanos.

## 2. Enquadramento

A liderança tem sido objecto de variados estudos e daí terem resultado inúmeras teorias e diversas definições. Cada autor apresenta o seu ponto de vista sobre o conceito de liderança com o intuito de apresentar um conceito contemporâneo e que relacione algumas variáveis, nomeadamente as relações entre o líder e os seus seguidores.

No entender de Drucker (2008), a gestão é um alicerce essencial de uma organização. Todavia, importa em primeiro lugar, antes de definir gestão, indicar três tarefas essenciais da gestão. Assim sendo, constituem funções da gestão definir objectivos e missões específicas da organização; zelar pela eficácia do colaborador; e gerir os impactos e responsabilidades sociais, mais concretamente os erros.

Segundo Rego e Cunha (2007), a gestão e a liderança são considerados processos ou funções distintas. Tendo em conta as especificidades de cada processo, os mesmos autores, defendem que as organizações necessitam dos dois processos para atingir os níveis de eficácia e eficiência desejáveis. Dependendo das exigências das funções hierárquicas desempenhadas, podem os comandantes socorrer-se mais de um ou de outro processo. Seguindo esta ideia, Rouco (2012, p. 42) afirma que “o comandante desempenha as funções de gestor e quando necessário desempenha o papel de líder, estando nesta combinação a arte de comandar ...”.

De acordo com Rosinha (2009), a autoridade e restrições impostas pela gestão têm um potencial menor que a autoridade exercida pelo líder, sendo este um líder formal. Por outro lado, têm uma menor influência, o que não se passa com a liderança, uma vez que, o seu alcance é maior.

O perfil de competências de um Comandante de Esquadra pode ser determinante para o seu bom desempenho e para a sua relação com os subordinados que, por conseguinte, o sucesso da organização.

Sendo a função de Comandante de Esquadra, por norma, a primeira função de um Oficial da PSP após o *términus* do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, é importante que o mesmo se envolva com as competências necessárias para o desempenho das suas funções, bem como perceba alguns pontos fortes e alguns pontos fracos relativos às suas competências.

## 3. Questão da investigação e objetivos

Tendo em conta que a gestão e a liderança são dois conceitos distintos, e que organizações como a PSP necessitam dos dois processos, sendo que, em algumas situações haja propensão para dar maior relevância a um ou a outro, consoante as exigências que a função de um Comandante de Esquadra está sujeito, pretendemos com este estudo obter resposta à seguinte questão:

Os Comandantes de Esquadra, no desempenho das suas funções, estabelecem um equilíbrio entre as competências de gestão e as competências de liderança?

A configuração que é dada ao conceito de Comandante e o conhecimento que se possui acerca do funcionamento e das necessidades diárias de uma Esquadra leva a crer que deve existir um equilíbrio entre a função de gestor e a função de líder.

Neste sentido, apresentam-se os objectivos que se pretendem atingir com a realização deste trabalho:

Estudar o perfil de competências do gestor e do líder;

Compreender de que forma podem dois perfis distintos ser integrados numa só pessoa, sendo neste caso em concreto no Comandante de Esquadra;

Identificar o perfil de competências do Comandante de Esquadra no que respeita à função de líder, de gestor, ou de ambas e identificar o estilo de liderança praticado;

Compreender como é que os comandados identificam o perfil do seu Comandante.

#### **4. Hipóteses da investigação**

Segundo Sarmiento (2008, pp. 8-9) “após o estudo aprofundado sobre o tema em investigação são formuladas as hipóteses. Desta forma, para responder à pergunta levantada apresenta-se uma hipótese teórica e quatro hipóteses práticas:

##### Hipótese teórica:

HT1. A função de Comandante de Esquadra exige competências de gestão e competências de liderança.

##### Hipóteses práticas:

HP1. Os Comandantes de Esquadra põem em prática as competências correspondentes ao seu perfil.

HP2. As competências identificadas quer pelos Comandantes quer pelos comandados são as mesmas.

HP3. As competências praticadas pelos Comandantes oriundos do Curso de Promoção a Subcomissário são as mesmas praticadas pelos Comandantes oriundos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia.

HP4. Os Comandantes de Esquadra pautam pelo envolvimento dos subordinados nas diversas tarefas, praticando deste modo o estilo de liderança democrático.



## 5. Metodologia da investigação

“Com base nas hipóteses construiu-se a metodologia da investigação, onde se estabelecem as variáveis a observar, as fontes de dados a pesquisar e, por último, a forma de recolher, registar e analisar os dados” (Sarmiento, 2008, p. 10).

Neste propósito, a realização deste trabalho pressupõe, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica e análise documental de publicações e artigos com vista à revisão da literatura sobre o tema em estudo a fim de apresentar as diferentes perspectivas dos principais conceitos abordados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase, procurar-se-á fazer uma recolha qualitativa e quantitativa numa amostra representativa de uma Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa, como objecto de estudo de caso. Segundo Sousa e Baptista (2011), o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. O método quantitativo tem como objectivo a identificação e apresentação de dados, bem como de indicadores e tendências.

## 6. A Gestão nas organizações

A gestão constitui uma trave mestra para a execução de todas as actividades que são desenvolvidas nas organizações pelas pessoas que as integram. Assim, pode-se, desde já, afirmar que uma boa gestão contribui para o aumento dos níveis de eficácia e eficiência desejáveis ou exigíveis.

A gestão, conforme defende Drucker (2008), deve ser vista não como uma ciência natural, mas como uma disciplina social, a qual trabalha com o comportamento das pessoas e das organizações. Este pensamento irá corroborar aquilo que se entende que é semelhante em todas as definições do conceito de gestão apresentadas.

O processo de gestão é, de certo modo, algo que reveste alguma complexidade, pois é constituído por um conjunto de funções que são essenciais para alcançar os objectivos organizacionais, de forma eficaz e eficiente.

Assim sendo, o gestor deve possuir um perfil de competências diverso por forma a levar a cabo a sua função.

### 6.1 As Competências do Gestor

O gestor deve possuir competências específicas, tendo em conta aquilo que são as suas funções e deve ter a capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho vectoriada para aquilo que são os valores e objectivos institucionais. Entende-se por competência “...o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e

permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” (Camara et al. 2007, p.343). Pode-se, então, depreender que as competências estão associadas aos comportamentos, às relações interpessoais e ao desempenho.

O desenvolvimento de competências de gestão está relacionado com o nível de envolvimento do mesmo com a organização. Consoante o nível em que o gestor se encontra terá de desenvolver de modo mais aprofundado a aptidão correspondente. As tarefas de um gestor de nível intermédio vão além das funções operacionais, as quais requerem, sobretudo, aptidão técnica.

Neste sentido apresenta-se no Quadro 1, um conjunto de competências ou de procedimentos que caracterizam um gestor de nível intermédio.

**Quadro 1: Competências do gestor**

<b>Gestor</b>
Elabora planeamentos
Baseia-se no presente (curto-prazo)
Socorre-se de pessoal técnico
Preocupa-se com as regras e o seu controlo
Estabelece limites (mínimos e máximos)
Baseia-se no seu poder formal
Assume uma postura de supervisor
Baixo nível de envolvimento emocional
Impulsivo, fala sem se enquadrar da situação
Procura uma estrutura racional focalizada nas tarefas por meio das funções da gestão
<b>É conservador, evita o risco e mantém e imita o que já existe</b>
Sabe o que deve ser feito
Prefere a estabilidade
Cria estruturas para os subordinados alcançarem os objectivos
Monitoriza e controla os resultados e corrige quando necessário

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176) e Rouco (2012, p. 41).

## 6.2 Chefias intermédias

As organizações para alcançarem com eficácia e eficiência os seus objectivos necessitam de uma estrutura organizacional bem definida de modo que exista uma distribuição equitativa e adequada, quer do trabalho, quer da autoridade. Neste sentido, a cada membro da organização deverão ser incumbidas determinadas tarefas, sendo que a responsabilidade e as qualificações têm de ser proporcionais à posição ocupada na pirâmide hierárquica (Chiavenato, 1993).

Se uma organização for visualizada como uma pirâmide, percebe-se que é constituída pelas chefias superiores, pelas chefias intermédias e pelos elementos executantes, que por sua vez, integram a base. As chefias superiores visam definir as estratégias e os objectivos.

Segundo Rodrigues (2006), os elementos que integram esta posição, tendo em conta a sua colocação hierárquica e a natureza das funções, denominam-se de chefias intermédias. Têm sob a sua responsabilidade elementos pertencentes à instituição e de categoria profissional inferior à sua, constituem o elo de ligação entre os elementos executantes e as chefias superiores e têm a responsabilidade de fazer cumprir os objectivos da instituição. São estas que têm uma relação directa com os elementos que integram a base operacional da estrutura.

Bendix cit. in Reed (1997, p.87), define o cargo de chefia intermédia como a posição de quem se situa "...abaixo do nível da elite dirigente e acima das chefias directamente responsáveis pela supervisão ...".

Perante isto, entende-se que numa organização existem vários tipos de gestores, correspondendo a cada um deles diferentes competências e diferentes graus de responsabilidades.

Para Rodrigues (2006), as funções desempenhadas pelas chefias intermédias são muito importantes. O sucesso organizacional depende não só do planeamento estratégico e da definição dos objectivos por parte das chefias superiores, mas também da execução e do cumprimento dos mesmos por parte da estrutura operacional, que está sob a responsabilidade das chefias intermédias. Para tal, aqueles que ocupam estes cargos têm que considerar todas as tarefas que lhes estão associadas, garantido que todas as fases são bem trabalhadas, com o fim de assegurar o cumprimento dos objectivos e que tudo o que é emanado superiormente será cumprido.

Este autor refere, ainda, que as chefias intermédias têm de desempenhar todas as tarefas que lhes são inerentes, pois, caso desconsiderem alguma delas são consideradas ineficientes. Neste sentido, deixam de ter a capacidade de acompanhar e auxiliar os elementos executantes, o que faz com que os mesmos descurem a preocupação e vontade de progredir, potenciando o seu não desenvolvimento e, por conseguinte, o não cumprimento dos objectivos organizacionais.

As tarefas que são desempenhadas por estas chefias passam, sobretudo, pelo planeamento e organização; controlo e supervisão; formação; e ligação entre as chefias superiores e os elementos executantes. Conforme Mintzberg cit. in Reed (1997, p.88), "... as chefias intermédias garantem o controlo operacional, a competência técnica e

o trabalho especializado, fundamentais ao funcionamento das empresas modernas.”

De acordo com Sotomayor et al. (2013) neste tipo de chefias, ao contrário do que se passa nos outros, tem de haver um equilíbrio entre os três tipos de funções (conceptuais, humanas e técnicas).

## 7. O processo de liderança

Conforme Cunha e Rego (2005), existem várias visões sobre o conceito de liderança, o que não significa que umas anulem as outras, pois complementam-se e abrem novos campos de análise sobre a temática.

A liderança reveste uma especial importância no seio das organizações. É através dela, mais concretamente através da influência do líder, que é possível estabelecer boas relações laborais e interferir no comportamento do grupo. Destaca-se, também, a importância da liderança em situações inopinadas ou que podem provocar um desvio daquilo que é o normal funcionamento da organização. O processo de liderança associa-se de igual modo aos objectivos organizacionais, desde a sua formulação até à execução.

O processo de liderança é considerado, através da análise das várias definições, um processo de influência, sobre aqueles que trabalham para a prossecução dos mesmos objectivos. Contudo, para se exercer tal influência é necessário ser detentor de um poder legítimo que é concedido pela autoridade formal inerente à função de líder.

A evolução do estudo sobre liderança é constante. Os líderes carismáticos são vistos como pessoas detentoras de capacidades extraordinárias de liderança. A liderança transaccional remete para uma óptica de interesse mútuo, baseada na recompensa e nos interesses próprios. Já a liderança transformacional faz com que os líderes influenciem os seus subordinados através da sua maneira de ser e dos valores organizacionais, trabalhando em prol dos objectivos organizacionais.

Segundo Ferreira et al. (2001), a função de liderança implica a existência de um membro capaz de influenciar os outros que, por conseguinte, implica um destinatário colectivo. A liderança pode ser distinguida entre liderança formal e liderança informal ou emergente. A primeira é exercida por alguém exterior ou não do grupo, é nomeado formal e legalmente e ocupa uma posição da estrutura hierárquica da instituição. O segundo tipo de liderança é exercido por aqueles que não são nomeados para tal, mas que dada a sua capacidade de influência se destacam no grupo.

Para Jago *in* Ferreira et al., (2001, p.378) a liderança é “o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo”.

De forma mais simples, a liderança pode ser definida como “um processo de influência do comportamento humano” (Vieira, 2002, p.10). Todavia, segundo o autor esta definição, em termos organizacionais, não explica o que é a liderança,

pois esta deve de ser exercida em virtude do cumprimento dos objectivos definidos. Assim, e numa perspectiva mais militarista, a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.” (Vieira, 2002, p.11).

Em termos comportamentais, a liderança é entendida como “um comportamento intragrupal de seguimento de uma pessoa que orienta a acção do grupo de forma tacitamente consentida e afectivamente desejada” (Pereira, 2004, p.361).

Chiavenato (2005, p.183) considera que a liderança “é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”.

Acrescenta-se ainda que, a “liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo” (Teixeira, 2011, p.163).

De acordo com Barracho (2012), o conceito de liderança é relativo e dinâmico e pressupõe uma relação entre dois tipos de sujeitos, isto é, o sujeito influenciador e o sujeito influenciado. Neste sentido, de acordo com Nye Jr. (2009), de entre as várias definições de liderança, todas conduzem à ideia de que é um processo que guia os outros, neste caso os seguidores, acarretando com as responsabilidades do grupo e, por conseguinte, todos tem de seguir na mesma direcção.

## 7.1 Modelos de Liderança

De acordo com a revisão da literatura verifica-se que os estudos desenvolvidos sobre esta matéria apontam para a existência de vários modelos:

### Liderança Carismática

O modelo de liderança carismática faz, por um lado, com que os seguidores, à semelhança do que se passa no modelo de liderança transformacional, acreditem e respeitem o seu líder, mas por outro, cria neles a ideia de que o líder é um ser superior, ou um herói, ou até um ser invencível. Verifica-se que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional, mas, segundo Barracho (2010) e Rego e Cunha (2007), não é única e suficiente para conferir características de liderança transformacional num líder. Neste sentido, entende-se que os líderes transformacionais deverão ter um perfil carismático, o que não significa que um líder carismático possa ser considerado como líder transformacional.

Ambos os autores fazem referência a Max Weber e o seu entendimento sobre o carisma. Weber entendia que este não seria um modo de influência baseado na autoridade formal e legítima mas sim, nas qualidades excepcionais que o líder detinha. Este tipo de líderes faz com que a confiança que os subordinados depositam

neles, crie uma aversão à mudança e uma dependência inquestionável das suas ideias.

### Liderança Transformacional e Transaccional

Segundo Barracho (2010), derivado dos diferentes estudos sobre liderança que foram desenvolvidos nas últimas décadas surgiu mais um tipo de liderança – Liderança Transformacional. Este novo tipo de liderança, distingue-se pela capacidade do líder em fazer ver aos seus liderados para além dos seus interesses, conduzindo-os para uma óptica de bem comum, indo ao encontro dos objectivos organizacionais. Como contraste a este tipo de liderança, tem-se a liderança transaccional, a qual desenvolve no líder um pensamento mais direccionado para a reactividade. Este tipo de liderança, segundo Burns *in* Barracho (2010), motiva os liderados apelando ao seu interesse próprio.

Os líderes transaccionais optam por manter aquilo que já está em funcionamento, respondem às situações à medida que estas vão surgindo e concretizam alterações apenas quando necessário, procurando trabalhar segundo um modelo baseado na negociação ou recompensa. Segundo Nye Jr. (2009), as regras de trabalho definidas pelos líderes transaccionais são desenvolvidas neste sentido de associar o trabalho a recompensas, concretizando os incentivos para influenciarem o comportamento dos seguidores.

Uma vez que a liderança transformacional se revela como um factor de mudança social capaz de produzir alterações nas atitudes e assunções dos liderados e porque produz efeitos e desempenhos superiores àqueles que são obtidos através de uma liderança transaccional, dar-se-á um maior enfoque sobre esta. Todavia, é importante referir que, segundo Rouco et al. (2011), a liderança transaccional se associa ao gestor, enquanto a liderança transformacional se associa ao líder. Avolio e Bass *in* Rouco et al. (2011), defendem que estes tipos de liderança implicam abordagens distintas, mas complementares sempre no sentido do sucesso do líder, que por conseguinte é o sucesso do grupo.

Rego e Cunha (2007), baseando-se em Bass, admitem também que o líder pode, dependendo das situações e em diferentes momentos, utilizar ambos os tipos de liderança e defendem ainda que, em determinadas situações, o uso simultâneo dos dois tipos tendo em conta a complementaridade.

A liderança transformacional pauta-se por valores como a honestidade, responsabilidade, liberdade, confiança, lealdade, respeito e justiça. O líder transformacional deve fomentar nos seus liderados o empenho e fazer com que estes ultrapassem os próprios interesses em prol dos objectivos da organização, de modo a obter bons desempenhos, superando, por vezes, as expectativas. De acordo com Bass *in* Barracho (2010), o líder obtém estes efeitos sobre os seus liderados se realçar a importância dos objectivos ou resultados; se alargar o horizonte dos interesses individuais dos liderados em prol da organização; e se estes conseguirem atingir o topo das suas necessidades – auto-realização.

Face ao exposto, para uma melhor compreensão apresenta-se no Quadro 2 as diferenças entre os processos de liderança transaccional e transformacional.

Quadro 2: Diferenças entre os processos de liderança transaccional e transformacional

	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
<b>Estratégias de influência</b>	Controlo e manipulação das pessoas	Envolvimento das pessoas na realização das tarefas, estimulando a auto-confiança e auto-valor
<b>Objectivo do líder em relação aos subordinados</b>	Obediência ao líder	Mudança de atitudes, crenças e valores dos subordinados
<b>Táticas de influência</b>	Recurso à autoridade formal, recompensas e punições	Recurso às competências especializadas e às relações de lealdade entre ambos
<b>Concepção projectada sobre os subordinados</b>	Os subordinados são vistos como detentores de conhecimentos e competências de que o líder necessita ou então como meros instrumentos	Os subordinados são vistos como pessoas que visam a auto-realização e o auto-desenvolvimento bem como, o desenvolvimento dos outros
<b>Relação entre o líder e o subordinado</b>	Interesse mútuo	Confiança e justiça
<b>Processo de influência</b>	Obediência instrumental em virtude de obter recompensas	Seguem o exemplo do líder
<b>Efeitos possíveis</b>	Os subordinados obedecem mas, não se empenham, não interiorizam os valores organizacionais e trabalham mediante o método da troca	Os subordinados empenham-se, desenvolvem-se e aumentam a sua autonomia, a auto-eficácia, auto-determinação, auto-realização e auto-valor

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2007, p. 235).

## 7.2 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança demonstram o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. O estilo de liderança pode ter como fundamento os seguintes factores: a experiência dos elementos, a dimensão do grupo e as competências de cada um. Pode de igual modo, depender de um conjunto de características relativas ao líder, como por exemplo, a confiança nos subordinados. Conforme Almeida (1999, p.60), “um dos imperativos de qualquer pessoa com funções de liderança, é reconhecer as diferenças nas pessoas que lidera e conseguir escolher a melhor forma de agir com cada uma, tendo em consideração essas diferenças”.

Fachada (1998, p.283) refere que “a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder mas na adequação desses comportamentos ao ambiente onde desempenha as suas funções”.

Os estilos de liderança que vão ser abordados de seguida, resultaram de um estudo desenvolvido por White e Lippitt *in* Chiavenato (1994). Perante isto, irão



descrever-se, de forma sucinta, os três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal.

#### Estilo Autoritário

O líder autoritário define o trilhar sem que haja qualquer intervenção por parte dos subordinados. Transmite-lhes tudo o que têm de realizar, apresentando-se como dominador, pois estabelece em que moldes serão desenvolvidas as tarefas, bem como as técnicas a utilizar em cada uma.

Com este estilo, o líder gera nos seus elementos um clima de tensão e frustração e o trabalho só se desenvolve na presença do mesmo, uma vez que os colaboradores estão limitados em termos de autonomia e liberdade de acção. As consequências deste estilo de liderança passam pela falta de iniciativa e criatividade e a inexistência de qualquer relação entre os elementos do grupo.

#### Estilo Democrático

A intervenção do líder democrático é, sobretudo, para orientar e apoiar os seus subordinados. Estes são chamados a intervir em algumas decisões e possuem autonomia e liberdade de acção. Desenvolve-se um bom relacionamento, criando ritmo de trabalho, pois os elementos realizam as tarefas mesmo na ausência do líder.

Embora os subordinados sejam chamados a participar em algumas decisões, ajudando a traçar as directrizes para o grupo, predomina a voz do líder. Assim, este estilo de liderança tende a promover relações de amizade entre os elementos que compõem o grupo que, por conseguinte, contribuem para os bons resultados relativos às tarefas desenvolvidas por eles.

#### Estilo Liberal

O estilo *laissez faire*, como também é conhecido, é praticado pelo tipo de líder que não interfere com o trabalho dos seus subordinados, dando-lhes uma ampla margem de decisão. A sua intervenção é mínima, modelando as suas acções pelas sugestões e pelas respostas que fornece quando solicitado ficando, à discricionariedade dos liderados, a tomada de decisão sem consultar o líder.

Sendo o líder um elemento ausente, denota-se desorganização, descoordenação e, por vezes, a falta de respeito entre os elementos do grupo. Uma vez que o elemento que ocupa a posição de liderança do grupo não desenvolve a sua função e nem sequer impõe as regras, este começa a ser desrespeitado. Dada a fraca intervenção do líder, deixa de haver delimitação dos níveis hierárquicos e os liderados começam a julgar que podem agir de livre e espontânea vontade e começam também a ponderar abandonar o grupo.

Segundo Adair (2006), não existe nenhum estilo mais adequado ou correcto para todas as situações. Não há estilos de liderança puros, isto é, não existem líderes que tenham um único estilo. Segundo Goleman et al. (2002) os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias.



### 7.3 As Competências do Líder

Segundo Drucker (2008), a base de uma liderança eficaz passa por reflectir sobre a missão da organização, cabendo ao líder definir alguns objectivos, a forma de os alcançar e estabelecer as prioridades. O líder deve ser detentor de uma capacidade de decisão e tem de encarar a liderança como um sinónimo de responsabilidade e não de estatuto ou privilégio. Além disto, o líder deve transparecer convicção naquilo que diz e naquilo que faz, demonstrando assim perante os seus seguidores confiança.

No Quadro 4 demonstra-se as competências que têm maior relevância para a eficácia dos líderes.

Quadro 4: Tipo de competências relevantes para o líder

Tipo de Competências	Caraterização	Pertinência das competências
<b>Técnicas</b>	Caracterizam-se pelo conhecimento de como executar as tarefas inerentes ao serviço e pela capacidade de utilizar e manusear equipamentos para a realização das tarefas.	Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados utilizam para a realização das tarefas; Auxiliam na organização e planeamento do trabalho e dirigem aqueles que têm funções específicas; Permitem orientar os subordinados, bem como avaliar o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e fracos para futuramente melhorar.
<b>Interpessoais</b>	Caracterizam-se pela capacidade de compreender o comportamento individual e do grupo, bem como identificar atitudes e condutas estranhas ao serviço, e ainda pela capacidade de escutar e comunicar.	Permitem estabelecer relações de empatia, quer com os superiores, quer com os seus subordinados e pessoas alheias à organização (cidadão), de modo a identificar as necessidades dos “clientes” para agir, dentro do possível, em consonância com as mesmas; São essenciais para escutar os subordinados, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais; Relevam importância para a resolução de conflitos e para intervir com pessoas de diferentes culturas.
<b>Cognitivas</b>	Caracterizam-se pelas capacidades intelectuais que um líder deve possuir.	Permitem identificar e analisar os diferentes problemas e as diferentes situações que vão surgindo, que, por conseguinte, permitem antecipar respostas aos mesmos ou apresentar soluções; Permitem compreender o funcionamento da organização e auxiliar na tomada de decisão em ambientes onde permanece alguma incerteza e escassez de informação.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 280).

Segundo Bilhim (2004, p. 81) “a competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas”. Neste sentido, apresenta-se, no Quadro 5, um conjunto de competências que caracterizam um líder, enquadrando-as com o contexto profissional em estudo, uma vez que estas traduzem um conjunto de qualidades e conhecimentos que permitem caminhar no sentido do sucesso do serviço e que possibilitam alcançar os objectivos organizacionais.

Quadro 5: Competências essenciais para o exercício da liderança

<b>Competências de Liderança</b>
Desenvolve estratégias
Interessa-se pelo futuro (longo-prazo)
Cultiva a partilha de valores
Pauta-se pelo desenvolvimento dos subordinados
Institui os limites mínimos
Baseia-se no poder pessoal (exemplo)
Aproxima-se da postura de um <i>coaching</i>
Utiliza a empatia na relação com os outros, sabe escutar
Focaliza-se nas relações humanas
Sente a necessidade de inovar, adoptar novas abordagens e são originais
Sabe o que é necessário fazer
Opera na mudança
Aumenta a discricionariedade e a liberdade de acção dos subordinados
Motiva e inspira os subordinados

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176) e Rouco (2012, p. 41)

O líder deve pautar, durante as suas acções, pelo respeito, ética e integridade. Este deve possuir as competências necessárias e adequadas às suas funções e ao cargo que desempenha na pirâmide hierárquica.

As competências traduzem um conjunto de qualidades pessoais e conhecimentos que permitem obter sucesso no seu serviço e alcançar os objectivos traçados pela organização.

## 8. A Organização Polícia de Segurança Pública como objecto de estudo

A PSP, enquanto serviço público, possui uma estrutura orgânica específica, sendo que em termos internos assenta numa estrutura hierarquizada. Possui uma estrutura nuclear composta pela Direcção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Os elementos policiais estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes, e estão sujeitos à hierarquia de comando.

Assim, o âmbito desta investigação incide na organização PSP para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores, em concreto a figura do Comandante de Esquadra, nomeadamente ao conjunto de competências que este deve ter.

A PSP tem natureza de força de segurança de acordo com a Lei de Segurança Interna<sup>1</sup>. Raposo (2006, p.49), designa como forças de segurança as “corporações que têm por missão assegurar a manutenção da ordem e segurança públicas e o exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, dispostos para o efeito de uma estrutura fortemente hierarquizada, especialmente habilitada para o uso colectivo de meios coercivos”.

### 8.1 O Comandante de Esquadra

As posições intermédias situam-se entre as chefias de topo, Comandantes de Comando e Comandantes de Divisão e entre as chefias directas do pessoal executante, mais concretamente o Graduado de Serviço, função exercida pela classe de Chefes. Neste sentido, entende-se que o Comandante de Esquadra, detentor do posto de Subcomissário, ocupa um cargo de chefia intermédia, já que se encontra entre as chefias superiores (Comando da Divisão) e as chefias directas (Graduado de Serviço). Neste sentido, é importante referir a posição da Esquadra dentro da orgânica da PSP, isto é, as Unidades Orgânicas são compostas por Comandos, onde existe uma por cada Distrito, e cada Comando é composto por várias Esquadras.

Nunes (1999), considera que a função de Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da liderança do efectivo policial.

O Comandante de Esquadra, por um lado, desenvolve a sua actividade em

---

<sup>1</sup> Artigo 25.º n.º 1 e n.º 2 al. b) da Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto.

torno do planeamento e da organização do trabalho. Por outro lado, tem de ser detentor da capacidade de implementar, a médio e longo prazo, condições para o acompanhamento e adaptação à mudança. É também função do Comandante de Esquadra, gerir os meios humanos e materiais.

## 9. Trabalho de campo e análise de resultados

A gestão das organizações e o processo de liderança são factores distintos, mas que concorrem para o sucesso da missão das organizações. Neste sentido, pretende-se com este trabalho prático apurar que tipos de competências possuem ou praticam os Comandantes de Esquadra para perceber se os mesmos conseguem integrar duas funções distintas, gestor e líder.

Com este estudo pretende-se identificar, na óptica do Comandante de Esquadra, qual a tendência do seu perfil de competências, perceber como é que os comandados identificam o perfil do seu Comandante e verificar se existem diferenças nas competências exercidas pelos Comandantes de Esquadra oriundos do curso de formação de oficiais de polícia e por aqueles que são provenientes do extinto curso de promoção a subcomissário.

### 9.1 Metodologia da parte prática

A metodologia seguida para a parte prática passa por um estudo de caso da PSP. Utilizou-se o método qualitativo, através da aplicação de entrevistas às chefias de topo do Comando e da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial de Lisboa, e o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário para aplicação aos Comandantes de Esquadra e a uma amostra estratificada aos Chefes e Agentes das Esquadras da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial do Comando de Lisboa.

#### Entrevista

Para que as questões sejam consentâneas com os objectivos a medir, antes da elaboração do inquérito utilizaram-se entrevistas pessoais e estruturadas, com base num guião de dez perguntas, para compreender, na sua óptica e enquanto chefias superiores, quais as competências que um Comandante de Esquadra deve possuir e, de acordo com as seleccionadas, qual a sua posição relativamente ao seu perfil. Estas entrevistas irão auxiliar na construção do questionário, na análise dos dados e no esclarecimento de determinados pontos do trabalho.

Analisadas as respostas obtidas nas entrevistas, verifica-se uma certa convergência. Relativamente à primeira questão, consideram que o Comandante de Esquadra deve ter em conta as actividades e o trabalho diário (presente), mas dirigi-lo para aquilo que futuramente pretende alcançar (longo-prazo), uma vez que cabe às chefias superiores a criação de estratégias de longo-prazo.

Quanto à segunda questão, a maior parte defende que o Comandante de Esquadra deve ouvir todos os elementos, basear-se numa cultura e partilha de valores quando se tratar de uma situação mais genérica e, além disso, em determinadas situações, as soluções surgem de onde menos se espera. Contudo, em situações mais sensíveis e mais específicas poderá recorrer a um grupo restrito. Há quem defenda que numa fase inicial tem de se apoiar num conjunto de elementos que lhe transmitam mais confiança e, posteriormente, alargar a partilha de ideias.

Perante a terceira questão, considerando os objectivos superiormente definidos, a maioria entende que o Comandante de Esquadra tem de estabelecer limites mínimos, apontando os objectivos, estabelecendo assim, uma linha de orientação e não uma obrigatoriedade. Há quem considere, explicitamente, que não devem ser impostos limites máximos e também há quem defenda que os limites devem ser modelados, sejam mínimos, sejam máximos.

Na quarta questão, defendem que o Comandante de Esquadra, para além de supervisionar o trabalho dos seus subordinados, tem de acompanhar o seu efectivo, percebendo as suas dificuldades, envolvendo-se com eles para os ajudar a ultrapassá-las e a crescerem profissionalmente.

Quanto à quinta questão, todos consideram que o Comandante de Esquadra tem que saber escutar os intervenientes e, mediante isso e o seu juízo, decidir e actuar. Todavia, existem situações que revestem alguma sensibilidade e complexidade que requerem uma decisão imediata e aí deve decidir de acordo com a sua ideia, respeitando os princípios da racionalidade e da justiça. Acima de tudo, tem de haver ponderação e prudência, de modo a que a decisão não seja meramente impulsiva.

No que respeita à sexta questão, a globalidade considera que o Comandante de Esquadra é um gestor, mas o factor humano é que faz movimentar toda a actividade de uma Esquadra.

As questões sete e oito são vistas como um complemento. Assim, no entender dos entrevistados, a estabilidade é importante, pelo que deve respeitar e manter aquilo que está bem feito, focando-se nos problemas de curto-prazo. Por outro lado, deve vincar a sua posição, arriscando e inovando para quebrar algumas rotinas e propor novas formas de actuação.

Relativamente à nona questão, referem que os Comandantes de Esquadra, de um modo geral, dominam os processos, desempenham e executam bem, embora haja Comandantes com mais experiência que outros, mas tanto uns como os outros têm as competências essenciais. Por outro lado, há quem defenda que existe um desequilíbrio entre a componente académica e o exercício da função.

Confrontados com o papel do Comandante de Esquadra e a actualidade, décima questão, consideram-no como um actor social e um elo de ligação entre a PSP e as diferentes entidades da sua área de jurisdição. Identificam-no, ainda, como responsável pela segurança dessa área e destacam a importância do seu papel interventivo nos diferentes problemas que surgem. É uma função que exige

flexibilidade e disponibilidade e requer um envolvimento interno e externo, isto é, com os subordinados e com os cidadãos.

Conclui-se, com isto que os Comandantes de Esquadra têm de articular competências de gestão com competências de liderança, adaptando-se consoante a situação assim o exija.

#### Inquérito por questionário

Aplicaram-se dois questionários, um aos Comandantes de Esquadra e outro aos respectivos subordinados com o intuito de identificar qual é a tendência de perfil que um Comandante de Esquadra tem e como é que os subordinados o caracterizam.

A primeira versão dos inquéritos foi submetida à validação, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, por um painel constituído por três especialistas.

Seguindo as sugestões da comissão de validação, efectuaram-se algumas alterações à primeira versão do inquérito. Ainda nesta fase submeteram-se os inquéritos a um pré-teste, onde se optou por aplicá-los a um Comandante de Esquadra e a cinco subordinados.

Pretendeu-se com o pré-teste, garantir a clareza das questões e apurar o tempo de preenchimento do questionário. Verificou-se que todas as questões foram perceptíveis e interpretadas de modo adequado pelos inquiridos. O tempo de preenchimento variou entre cinco e sete minutos.

Os inquéritos finais são compostos por duas partes. A primeira parte do Questionário A é constituída por 8 questões e têm o intuito de caracterizar os inquiridos, em termos de sócio-demográficos, mais concretamente a sua idade, género, posto, origem do posto, habilitações literárias e a sua experiência enquanto Comandantes de Esquadra. As duas últimas questões desta parte visam apurar, na óptica do inquirido, que tipo de funções exige o serviço diário de uma esquadra (funções de gestão ou de liderança) e se este se identifica como um gestor, como um líder ou se se reconhece como ambos. A primeira parte do Questionário B é constituída por 5 questões que visam apurar a idade, género, posto, habilitações literárias e tempo de serviço.

A segunda parte de ambos os questionários é composta por 19 questões fechadas de escolha múltipla, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert, que permite escolher uma das cinco alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou discordância com as afirmações que lhes são apresentadas. O que difere é o tempo verbal, sendo que no Questionário A está na primeira pessoa do singular e no Questionário B está na terceira pessoa do singular.

As questões 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13 e 14 relacionam-se com as competências de gestão. As questões 3, 4, 7, 8, 9, 12, 15 e 16 estão associadas às competências de liderança. As questões 17, 18 e 19 são relativas aos estilos de liderança autoritário, democrático e liberal, respectivamente.

## 9.2 Caracterização do universo e dimensão da amostra

O Universo é a designação que se dá “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill et al., 2002, p.41).

Neste estudo, o Universo compreende todos os Oficiais (Comandantes de Esquadra), Chefes e Agentes que prestam serviço nas diferentes Esquadras que constituem 3.<sup>a</sup> Divisão Policial. Neste sentido, fazem parte do Universo em estudo, 11 Oficiais (Comandantes de Esquadra), que serão inquiridos na totalidade, e 525 subordinados, repartidos pela classe de Chefes e pela classe de Agentes, de onde será calculada uma amostra para a realização do estudo.

Dada a dimensão do Universo, optou-se por trabalhar com uma parte dos elementos que compõem o Universo (Amostra). Segundo Sarmiento (2008, p. 25), para calcular “o tamanho da amostra aleatória simples ( $n$ ), para uma população finita ( $N$ ), quando se pretende estimar uma proporção da população ( $p$ ), com um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um grau de precisão ( $D$ )”.

A amostra foi calculada com base no efectivo da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial, entre Chefes e Agentes, sendo  $N=525$ . Segundo Sarmiento (2008, p.26), “quando não se conhece a proporção ( $p$ ) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5”. Pretende-se que o nível de confiança seja  $\lambda=0,95\%$  e o nível de precisão  $D=5\%$ . Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor  $Z_{\alpha/2}=1,96$ .

Assim obteve-se uma amostra de 222 pessoas a inquirir. Tendo em conta o resultado desta amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelas Esquadras da 3.<sup>a</sup> Divisão Policial, obtendo o peso percentual (42%) e, seguidamente, com base na percentagem obtida aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais por Esquadra.

## 9.3 Caracterização sócio-demográfica dos comandantes de esquadra e da amostra

Através da análise dos resultados obtidos na primeira parte do questionário A, no que respeita à idade verifica-se que 36,4% dos Comandantes de Esquadra têm idades entre os 21 e os 30 anos, 18,2% têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 27,3% têm idades entre os 41 e os 50 anos, 18,2% têm idades entre os 51 e os 60 anos. Não existe nenhum com idade superior a 60 anos. Relativamente ao género e ao posto, todos os Comandantes de Esquadra inquiridos são do sexo masculino e ostentam o posto de Subcomissário. Tendo em conta a origem do posto, 54,5% frequentaram o CFOP, sendo esta a origem do posto e 45,5% são oriundos do CPS. Isto significa que estes últimos passaram pelas duas classes anteriores à classe de Oficial, isto é, para poderem ingressar neste curso tiveram de passar pela classe de Agentes e posteriormente pela classe de Chefes. Quanto às habilitações literárias, 9,1% possuem o Bacharelato, 9,1% são Licenciados, 54,5% possuem o Mestrado e 27,3% enquadram-se na variável “outro”, na qual responderam 12.<sup>o</sup> Ano. Não existem nenhum Comandante de Esquadra com



Doutoramento. Em termos de experiência enquanto Comandantes de Esquadra 9,1% ainda não completaram um ano de serviço, 45,5% têm entre 1 e 5 anos de serviço, 18,2% têm entre 6 e 10 anos de experiência e 27,3% são Comandantes de Esquadra há mais de 10 anos. Quanto à questão relativa às funções de um Comandante de Esquadra, 54,5% identifica-as como funções de gestão e 36,4% reconhece-as como de liderança. Um dos inquiridos respondeu às duas opções inviabilizando esta questão pelo que não foi considerada. A maioria dos Comandantes de Esquadra não se identifica apenas com o perfil de gestor ou com o perfil de líder, sendo que, 90,9% reconhece que integra ambos os perfis e 9,1% apresentam-se apenas como líderes.

Da análise dos resultados obtidos à primeira parte do questionário B, aplicado aos subordinados, no que concerne à idade verifica-se que 40,5% da amostra é constituída por elementos com idades entre os 19 e os 30 anos, 39,2% com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 15,3% com idades entre os 41 e os 50 anos, 5,0% com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos. A amostra não contempla nenhum elemento com mais de 60 anos. Relativamente ao género, verifica-se que 91,0% dos elementos são do sexo masculino e 9,0% são do sexo feminino. No que respeita ao posto, constata-se que 15,8% dos elementos pertencem à classe de Chefes e 84,2% pertence à classe de Agentes. Em termos de habilitações literárias, apenas 1,8% dos elementos são detentores do ensino básico, 92,3% estão habilitados com o ensino Secundário e 5,9% têm formação Superior. Fazendo uma caracterização ao tempo de serviço na PSP, constata-se que 33,3% dos elementos têm entre 1 e 5 anos de experiência, 23,9% têm entre 6 e 10 anos de experiência, 28,4% têm entre 11 e 20 anos de experiência e 14,4% prestam serviço há mais de 20 anos.

#### 9.4 Análise descritiva sobre as Competências de Gestão

Através da análise das respostas dos Comandantes de Esquadra sobre as competências de gestão (Tabela 1), verifica-se na pergunta 1 que os inquiridos não concordam nem discordam com tendência a concordar que têm uma postura direcionada para o presente e para execução (média = 3,5 e s= 0,69). Na pergunta 2 não concordam nem discordam quando questionados se se organizam e recorrem a pessoal que se destaca tecnicamente (média =3,1 e s= 0,94). Na pergunta 5 concordam com o facto de definirem os limites de actuação, sejam mínimos, sejam máximos (média = 4,1 e s= 0,70). Na pergunta 6 discordam totalmente com tendência a discordar que não limitam a sua acção enquanto supervisores dos seus subordinados (média = 1,9 e s= 1,04). Na pergunta 10 não concordam nem discordam com o facto de se focarem essencialmente nas funções de gestão (média = 3,0 e s= 0,89). Na pergunta 11 discordam com tendência a não concordar nem discordar quando questionados se tendem a ser impulsivos e faladores perante as diversas situações com que são confrontados (média = 2,5 e s= 0,82). Na pergunta 13 discordam totalmente com tendência a discordar quando se



questiona se se limitam a focar nas coisas diminutas, evitar o risco, manter e imitar padrões de actuação (média = 1,8 e  $s= 0,75$ ) e na pergunta 14 discordam com a manutenção da estabilidade, de modo a que sejam vistos como indivíduos conservadores (média = 2,3 e  $s= 0,65$ ).

No que diz respeito à análise das respostas sobre as competências de gestão, agora respondidas pelos subordinados pode-se constatar que na pergunta 1 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os Comandantes de Esquadra têm uma postura direccionada para o presente e para a execução (média = 3,7 e  $s= 0,78$ ). Na pergunta 2 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os mesmos organizam-se e apoiam-se em pessoal que domina sobretudo a técnica (média = 3,5 e  $s= 0,90$ ). Na pergunta 5 não concordam nem discordam com tendência a concordar que eles definem os limites de actuação, quer mínimos, quer máximos (média = 3,5 e  $s= 1,05$ ). Na pergunta 6 discordam com tendência a não concordar nem a discordar quando questionados se eles limitam a sua acção enquanto supervisores dos seus subordinados (média = 2,8 e  $s= 1,00$ ).

Na pergunta 10 não concordam nem discordam em relação a sua focalização nas funções da gestão (média = 3,1 e  $s= 0,98$ ). Na pergunta 11 discordam quando questionados se os mesmos tendem a ser impulsivos e faladores quando confrontados com as diversas situações (média = 2,3 e  $s= 0,91$ ). Na pergunta 13 discordam com o facto de os mesmos se limitarem a focar nas coisas diminutas, evitar riscos, manter e imitar padrões de actuação (média = 2,4 e  $s= 0,95$ ) e na pergunta 14 discordam com tendência a não concordar nem discordar quando questionados se eles se pautam pela manutenção da estabilidade, sendo vistos como indivíduos conservadores (média = 2,9 e  $s= 0,97$ ).

Tabela 1: Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de gestão.

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
1	3,5	3,7
2	3,1	3,5
5	4,1	3,5
6	1,9	2,8
10	3,0	3,1
11	2,5	2,3
13	1,8	2,4
14	2,3	2,9
Valor médio	2,8	3,0

### 9.5 Análise descritiva sobre as Competências de Liderança

Uma vez analisados os valores referentes às competências de gestão, segue-se a análise aos resultados relativos às competências de liderança (Tabela 2). Neste sentido, em relação à pergunta 3, os Comandantes de Esquadra, não concordam nem discordam com tendência a concordar que possuem uma postura de futuro e direccionada para a criação de estratégias (média = 3,8 e  $s=0,75$ ). Na pergunta 4 concordam com tendência a concordarem completamente com o facto de pautarem por uma cultura e partilha de valores mais ampla (média = 4,5 e  $s=0,52$ ). Na pergunta 7 discordam em estabelecer apenas os limites mínimos, zelando pela discricionariedade e liberdade de acção dos seus subordinados (média = 2,3 e  $s=1,19$ ). Na pergunta 8 concordam com tendência a concordarem completamente que têm uma postura equivalente à de *coaching*, ajudando os seus subordinados a desenvolverem-se (média = 4,5 e  $s=0,69$ ). Na pergunta 9 concordam com tendência a concordarem completamente com o facto de, perante as diferentes situações com que são confrontados, escutarem e perceberem o que se passa, enquadrando a situação, e só depois exprimem a sua opinião/actuação (média = 4,5 e  $s=0,69$ ). Na pergunta 12 concordam com tendência a concordarem completamente quando questionados se as relações interpessoais com os seus subordinados também relevam para o seu desempenho (média = 4,7 e  $s=0,47$ ). Na pergunta 15 não concordam nem discordam com tendência a concordarem com o facto de serem pessoas que arriscam e inovam, com uma visão a longo prazo (média = 3,9 e  $s=0,54$ ) e na pergunta 16 concordam que proporcionam um clima de mudança, adopatando novas abordagens e novas formas de operar (média = 4,1 e  $s=0,54$ ).

Uma vez analisados os valores referentes às respostas sobre as competências de liderança, por parte dos Comandantes de Esquadra, segue-se a análise às respostas dos subordinados relativamente a estas competências (Tabela 5.2). Neste sentido, na pergunta 3 concordam que os Comandantes de Esquadra têm uma postura de futuro e perspectivada para a criação de estratégias (média = 4,0 e  $s=0,77$ ). Na pergunta 4 não concordam nem discordam com tendência a concordar que os mesmos pautam-se por uma cultura e partilha de valores mais ampla (média = 3,9 e  $s=0,82$ ). Na pergunta 7 não concordam nem discordam quando se questiona se eles estabelecem apenas os limites mínimos, zelando pela sua discricionariedade e liberdade de acção (média = 3,0 e  $s=1,03$ ). Na pergunta 8 concordam que a postura dos mesmos coaduna-se com o *coaching* (média = 4,1 e  $s=0,85$ ). Na pergunta 9 concordam que eles, perante as diferentes situações com que são confrontados, escutam e percebem o que se passa, enquadrando a situação e só depois exprimem a sua opinião/actuação (média = 4,1 e  $s=0,77$ ). Na pergunta 12 não concordam nem discordam com tendência a concordar que as relações interpessoais também relevam para o desempenho do seu Comandante (média = 3,8 e  $s=0,92$ ). Na pergunta 15 não concordam nem discordam com tendência a concordar que eles são pessoas que arriscam e inovam, com uma visão a longo prazo (média = 3,7 e  $s=0,80$ ) e na pergunta 16 não concordam nem discordam

com tendência a concordar que os mesmos proporcionam um clima de mudança, adoptando novas abordagens e novas formas de operar (média = 3,8 e s= 0,77).

Tabela 2: Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre as competências de liderança.

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
3	3,8	4,0
4	4,5	3,9
7	2,3	3,0
8	4,5	4,1
9	4,5	4,1
12	4,7	3,8
15	3,9	3,7
16	4,1	3,8
<b>Valor médio</b>	4,0	3,8

#### 9.6 Análise descritiva sobre os Estilos de Liderança

No que concerne ao estilo de liderança praticado pelos Comandantes de Esquadra (Tabela 3), verifica-se que relativamente à pergunta 17 que estes discordam com o estilo de liderança autoritário (média = 2,1 e s= 0,70). Na pergunta 18 concordam com o estilo de liderança democrático (média = 4,3 e s= 0,65) e na pergunta 19 discordam com o estilo de liderança liberal (média = 2,1 e s= 0,94).

No que diz respeito às respostas obtidas por parte dos subordinados em relação aos estilos de liderança, apurou-se na pergunta 17 que discordam que os seus Comandantes praticam o estilo autoritário (média = 2,3 e s= 0,98). Na pergunta 18 concordam que os mesmos praticam o estilo de democrático (média = 4,0 e s= 0,82) e na pergunta 19 discordam com tendência a não concordar nem discordar que os mesmos praticam o estilo liberal (média = 2,8 e s= 1,14). Em síntese, pode-se concluir que os Comandantes de Esquadra adoptam um estilo de liderança democrático.

Tabela 3: Médias das respostas dos Comandantes de Esquadra e dos subordinados sobre os Estilos de liderança.

Pergunta	Comandantes de Esquadra	Subordinados
17	2,1	2,3
18	4,3	4,0
19	2,1	2

## 10. Conclusões e recomendações

Neste último capítulo vai-se por um lado, responder à pergunta de partida, e por outro, à verificação ou não verificação das hipóteses previamente formuladas bem como verificar o cumprimento dos objectivos propostos. Seguem-se as conclusões finais e recomendações e apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações da investigação. Por fim fazem-se sugestões para investigações futuras neste domínio de análise.

### 10.1 Verificação das hipóteses

Como mencionado no Capítulo 1, foram consideradas cinco hipóteses, sendo uma teórica e quatro práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

A Hipótese teórica é totalmente verificada pela revisão bibliográfica. As organizações necessitam da utilização interligada de distintos processos de acção, quer sejam de gestão, quer sejam de liderança. Apesar de existirem visões que apontam para a distinção e visões direccionadas para a unidade e a possibilidade de coadunar dois papéis distintos numa só pessoa, verificou-se, através da literatura, que, embora sejam considerados processos distintos, são passíveis de ser integrados numa só pessoa. Neste sentido, com base na revisão da literatura, as organizações necessitam dos dois processos, sendo a liderança necessária para estimular à inovação, criatividade e para as relações interpessoais e a gestão indispensável para administração e planeamentos diários.

Todavia, isto não afasta o facto de os gestores executarem determinadas funções de liderança e de os líderes desenvolverem funções de gestão. Neste sentido, poder-se-á afirmar que quem ocupa posições de chefia intermédia terá de se dividir entre estes dois tipos de competências.

De acordo com a posição de determinados autores referenciados na literatura, definem a gestão e a liderança como processos distintos, mas podem ser integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa, pois têm pontos de intersecção consideráveis.

Hipótese Prática 1: Não se verifica, porque da totalidade dos Comandantes de Esquadra inquiridos a sua maioria (91%) identifica-se como gestor e como líder. Apenas uma pequena parte (9%) se identifica como sendo só líder. Todavia, o valor médio das respostas obtidas sobre as competências de gestão e sobre as competências de liderança ronda os 2,8 ( $s=0,44$ ) e os 4,0 ( $s=0,21$ ), respectivamente. Mediante estes resultados consta-se que, apesar de discordarem com tendência a não concordar nem discordar com as competências de gestão, concordam com as competências de liderança elencadas. Os restantes, embora concordem com as competências de liderança, encaram o seu perfil como líder e gestor ao mesmo tempo.

Hipótese Prática 2: É parcialmente verificada, porque os Comandantes de Esquadra, de acordo com o valor médio das respostas às competências de gestão, ( $X_m = 2,8$  e  $s = 0,44$ ), discordam com tendência a não concordar nem discordar e os subordinados não concordam nem discordam ( $X_m = 3,0$  e  $s = 0,53$ ). No que respeita às competências de liderança (Gráfico 6.3) os Comandantes de Esquadra concordam ( $X_m = 4,0$  e  $s = 0,21$ ) e os seus subordinados não concordam nem discordam com tendência a concordar ( $X_m = 3,8$  e  $s = 0,51$ ). Embora a discrepância entre o valor médio das respostas obtidas seja pequena, leva a concluir que esta hipótese não pode ser verificada na sua totalidade, isto é, pode ser considerada de modo parcial, pois a diferença entre as médias é reduzida e os graus de concordância, tanto ao nível das competências de gestão como das competências de liderança, tendem a igualarem-se.

Hipótese Prática 3: É completamente verificada, porque as competências praticadas pelos Comandantes de Esquadra que frequentaram o CFOP e os Comandantes de Esquadra que alcançaram tal posto através do CPS, os quais têm experiência em todas as classes (Agentes, Chefes e Oficiais), aproximam-se.

Hipótese Prática 4: É inteiramente verificada porque de acordo com a média das respostas obtidas sobre os estilos de liderança verifica-se, que os Comandantes de Esquadra concordam (média = 4,3 e  $s = 0,65$ ) com o estilo de liderança democrático, e discordam com os estilos de liderança autoritário (média = 2,1 e  $s = 0,70$ ) e liberal (média = 2,1 e  $s = 0,94$ ). Para reforçar esta hipótese pode-se, de igual modo, afirmar que os subordinados também concordam (média = 4,0 e  $s = 0,82$ ) que os seus Comandantes exercem este mesmo estilo de liderança. Por outro lado também discordam do estilo de liderança autoritário (média = 2,3 e  $s = 0,98$ ) e discordam com tendência a não concordar nem discordar com o estilo de liderança liberal (média = 2,8 e  $s = 1,14$ ).

## 10.2 Confirmação dos objectivos da investigação

Relativamente aos objectivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso. Através da revisão teórica, foi possível cumprir a descrição dos conceitos seleccionados para abordar e através da parte prática foi possível demonstrar as competências de gestão e de liderança que um Comandante de Esquadra deve possuir.

## 10.3 Resposta à questão da investigação

Através da informação recolhida verifica-se que, os Comandantes de Esquadra, para além de toda a capacidade de organização e de planeamento que necessitam de deter, têm de acompanhar os seus elementos no terreno.

Por outro lado, constata-se que os Comandantes de Esquadra, de acordo

com todos os procedimentos inerentes à realização das suas funções, estabelecem um equilíbrio entre as competências de gestão e as competências de liderança. Todavia, quando se faz referência ao equilíbrio não significa que os valores médios sejam iguais, mas o que se pretende dizer com isto é que os Comandantes de Esquadra para desempenharem as suas funções necessitam de recorrer a ambos os tipos de competências.

O facto de eles equilibrarem ambas as competências, logo terem uma postura, por um lado virada para a inovação e motivação dos seus subordinados, e, por outro lado, também desenvolverem uma posição mais administrativa, a fim de dar cumprimento aos objectivos e estratégias emanadas superiormente pela instituição, corrobora o facto de equilibrarem tais competências.

#### 10.4 Conclusões finais

Os Comandantes de Esquadra reconhecem que o trabalho de uma Esquadra requer o desenvolvimento de funções de gestão e de liderança, daí se identificarem como gestores e como líderes. Contudo, as suas respostas conduzem-nos para um perfil mais vocacionado para líder. Pode-se concluir que o Comandante de Esquadra é um líder que desempenha funções de gestão.

É importante que o Comandante de Esquadra possua a capacidade de integrar estes dois perfis distintos, a fim de satisfazer as necessidades e de responder às situações com que diariamente é confrontado. Em determinadas ocasiões terá de possuir boas capacidades de gestão e noutras boas capacidades de liderança. No que respeita à liderança, deve optar por uma liderança transformacional. Embora a liderança transaccional não deva ser completamente ignorada, pois também é importante recompensar, a eficácia passa por conseguir influenciar e transmitir aos subordinados os valores e os comportamentos adequados aos interesses da organização, levando-os a ultrapassar os meros interesses particulares.

O estilo de liderança a praticar depende da personalidade de cada um e depende da complexidade da situação em si. No entanto, para que o trabalho desenvolvido seja de qualidade e para que exista bom ambiente entre o grupo de subordinados e o Comandante de Esquadra, este deve optar por uma liderança democrática.

#### 10.5 Recomendações

Proporcionar aos Oficiais de Polícia, recém-formados e futuros Comandantes de Esquadra, que as competências por eles praticadas, em termos de gestão e de liderança, sejam objecto de desenvolvimento em sede de formação, indo ao encontro das necessidades reais que este conteúdo funcional carece. Neste seguimento, poder-se-á colmatar o desequilíbrio entre o conhecimento empírico e a experiência profissional.

## 10.6 Limitações da investigação

O Universo do presente estudo poderia ter sido alargado à PSP, em termos nacionais, mas o limite de páginas imposto pelo Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação e o limite temporal para realizar a Dissertação, condicionaram o estudo a uma ínfima parte da Organização PSP.

## 10.7 Investigações futuras

Esta Dissertação pode ser encarada como um ponto de partida para desenvolver um estudo, cujo seu objecto seja mais alargado, ou seja, que o universo seja expandido a toda a PSP.

Após isso, mediante a definição de um conjunto de competências essenciais e que se destaquem, poderá entrar-se no campo da avaliação de desempenho. Para tal, será necessário cruzar as competências com um processo de gestão de desempenho, passando estas a fazer parte integrante dos itens de avaliação.

## Bibliografia

- Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, F. N. de. (1999). *O Gestor: A arte de liderar* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Estoril: Ed. Principia.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5.<sup>a</sup> ed. revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, M. (1990), *Manual de Direito Administrativo*, vol. II, 10.<sup>a</sup> Edição, 3.<sup>a</sup> reimpressão, revista e actualizada pelo professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, Coimbra, Livraria Almedina.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: MaKron Books.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial* (3.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Elsevier.
- Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2005). *Liderar* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.



- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cardoso, C. Cabral-. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 199, 7708-7731.
- Dias, A. (2001). *Liberdade, Cidadania e Segurança*. Coimbra: Almedina.
- Directiva Estratégica 16/2006 (classificado) de 26 de Julho de 2006.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Fachada, M. O. (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2.<sup>a</sup> ed. Vol. 2). Lisboa: Edições Rumo.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e prática* (3.<sup>a</sup> ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Gouveia, P. M. N. (2009). "O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública". In *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic Leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Moura, R. F. R. M. C. de (2011). *A Inteligência emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP*. Tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, Universidade de Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Aveiro.
- Nunes, S. A. A. (1999). *A Função do Comandante de Esquadra: Gerir/Liderar/Comandar*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Nye Jr., J. S. (2009). *Liderança e Poder* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta Editora.
- Reis, F. L. dos, & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições



- Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2007). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série B, n.º 50, 1669-1671.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa: Editorial Minerva.
- Rodrigues, I. A. de S. M. (2006). *Avaliação do Papel e Desempenho das Chefias Intermédias na PSP*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.
- Rouco, J. C. D., & Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do Conceito de Liderança*. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VI Série, N.º 13, 71-90.
- Rouco, J. C. D., Coelho, M. M. S. S., & Rosinha, A. J. P. E. (2011). *Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores*. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VII Série, n.º 1, 27-48.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais. Génese, fundamentos e problemas* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão nas Organizações* (1.<sup>a</sup> ed.): Oeiras: Letras e Conceitos.
- Sousa, A. de. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Factor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora Dashofer Holding.
- Vaciago, C. (2005). *As regras da liderança* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Valente, M. M. G. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial* (2.<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Almedina.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar, Lisboa.