



# INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

3º Curso de Direcção e Estratégia Policial

## **Liderança e Desempenho**

(Estudo da Liderança enquanto factor antecedente do  
Comprometimento Organizacional)

Formando: **José Manuel da Cruz Belo Pires Leonardo**

Subintendente nº 135132

Orientador: **Prof. José Luís Nascimento**

JAN2009



---

POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

3º Curso de Direcção e Estratégia Policial

## **Liderança e Desempenho**

(Estudo da Liderança enquanto factor antecedente do  
Comprometimento Organizacional)

Formando: **José Manuel da Cruz Belo Pires Leonardo**

Subintendente nº 135132

Orientador: **Prof. José Luís Nascimento**

JAN2009



---

*Ao meu pai*

*(Que volte a caminhar como me ensinou a mim)*



---

## *IF....*

*If you can keep your head when all about you  
Are losing theirs and blaming it on you,  
If you can trust yourself when all men doubt you,  
But make allowance for their doubting too;  
If you can wait and not be tired by waiting,  
Or being lied about, don't deal in lies,  
Or being hated, don't give way to hating,  
And yet don't look too good, nor talk too wise:  
If you can dream - and not make dreams your master;  
If you can think - and not make thoughts your aim;  
If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat those two impostors just the same;  
If you can bear to hear the truth you've spoken  
Twisted by knaves to make a trap for fools,  
Or watch the things you gave your life to, broken,  
And stoop and build 'em up with worn-out tools:  
If you can make one heap of all your winnings  
And risk it on one turn of pitch-and-toss,  
And lose, and start again at your beginnings  
And never breathe a word about your loss;  
If you can force your heart and nerve and sinew  
To serve your turn long after they are gone,  
And so hold on when there is nothing in you  
Except the Will which says to them: 'Hold on!'  
If you can talk with crowds and keep your virtue,  
' Or walk with Kings - nor lose the common touch,  
if neither foes nor loving friends can hurt you,  
If all men count with you, but none too much;  
If you can fill the unforgiving minute  
With sixty seconds' worth of distance run,  
Yours is the Earth and everything that's in it,  
And - which is more - you'll be a Man, my son!*



**Rudyard Kipling (1865 – 1936)**





---

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para a realização deste trabalho deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Aos Profs. José Luís Nascimento, meu orientador, um agradecimento pelo incentivo, apoio e confiança demonstrados ao longo deste processo, curto mas intenso, pelas preciosas sugestões e a disponibilidade permanente para o apoio metodológico fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Aos Comandantes do CI, da 3ª e da 4ª Divisões pela disponibilidade em permitirem a realização do estudo, aos Comandantes das Esquadras envolvidas pela precisos colaboração e a todos os elementos que responderam ao inquérito.

Ao meu irmão António Belo (mais uma vez!) pela ajuda e esclarecimentos no tratamento estatístico dos dados.

Finalmente, à minha mulher e aos meus filhos pela paciência demonstrada durante a frequência do CDEP e, especialmente, durante a realização deste trabalho.



---

## Resumo

O estudo do comprometimento organizacional e da liderança têm, desde há algumas décadas, suscitado um grande interesse entre os investigadores, tendo sido produzido um grande número de trabalhos sobre estes temas.

Apesar da falta de consenso quanto a estes conceitos, designadamente a sua definição, formas de os medir e modos de actuação dos mesmos, o modelo de liderança transaccional e transformacional de Burns e Bass (sistematizando a liderança em dois grandes tipos que integram 5 factores) e o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (que considera o empenhamento organizacional constituído por três componentes) tem vindo a ter uma crescente aceitação por parte dos investigadores que se dedicam aos comportamentos organizacionais.

O trabalho empírico realizado ao longo do presente estudo procurou caracterizar a liderança enquanto factor antecedente do comprometimento organizacional e confirmar as hipóteses colocadas acerca das correlações existentes entre os factores que constituem ambos os conceitos, e analisar de que forma os níveis do comprometimento estão associados a alguns factores demográficos.

Para o efeito aplicou-se um inquérito por questionário a 568 agentes e chefes do CI e da 3ª e 4ª Divisões do COMETLIS. Para a análise dos resultados foi efectuada análise em componentes principais e análise factorial confirmatória.

Encontraram-se algumas diferenças nos níveis de comprometimento já observados em outros estudos com amostras policiais e não policiais, mas não se confirmaram as hipóteses de trabalho, apontando para a possibilidade de os modelos acima referidos, pelo menos na população inquirida, não se aplicarem, devendo ser procuradas outras formas de análise destes conceitos nas forças policiais e, eventualmente, desenvolver uma teoria específica para este tipo de funções.

Contribuiu-se para o preenchimento de uma lacuna na literatura relativa à relação de antecedência da liderança relativamente ao comprometimento organizacional numa amostra policial. Contribuiu-se ainda para um melhor conhecimento destes conceitos associados às forças policiais.



---

### **Nota preliminar**

Dadas as dimensões de algumas figuras e tabelas resultantes da análise efectuada, não era viável a inserção das mesmas no corpo do texto pelo que foram as mesmas agrupadas em Anexos.

Por uma questão de sistematização e melhor localização, à numeração sequencial das Tabelas e Figuras que constam dos anexos foi adicionada a letra correspondente ao anexo onde se integra (Ex.: *Tabela 2C* → *Tabela nº 2 do Anexo C*).



## Índice

CAPÍTULO 1 - Introdução.....	20
1.1 Objecto e finalidade da investigação .....	21
1.2. Objectivos da investigação.....	22
1.3 - Importância e impacto da investigação .....	22
1.4. Estrutura do trabalho .....	23
CAPÍTULO 2 - Enquadramento teórico.....	24
2.1. Características Organizacionais da PSP .....	24
2.1.1. A evolução organizacional das forças policiais.....	24
2.1.2. A Liderança Policial no policiamento tradicional (modelo militar) .....	27
2.2. Liderança .....	29
2.2.1. Liderança e gestão.....	30
2.2.3. Distinção entre liderança transaccional e transformacional .....	37
2.3. O Comprometimento Organizacional .....	39
2.3.1. O modelo multidimensional de Meyer e Allen .....	40
2.3.2. O comprometimento organizacional e a Polícia. ....	42
2.3.3. Os antecedentes do comprometimento organizacional.....	45
2.4.Hipóteses da pesquisa.....	51
CAPÍTULO 3 – Metodologia .....	52
3.1. O instrumento de Recolha de Dados .....	53
3.1.1.O Questionário “Multifactor Leadership Questionaire” –(MLQ-1).....	53
3.1.2. O Questionário do “Modelo das Três-componentes do Comprometimento Organizacional” (MTC) .....	53
3.2. Procedimentos .....	54
3.3. Caracterização da População da Amostra.....	56
CAPÍTULO 4 - Análise e discussão de resultados.....	57
4.1. Análise de resultados .....	57
4.1.1. Análise do “MLQ-1” .....	58
4.1.2. Análise do “MTC” .....	62
4.1.3. Análise das hipóteses da trabalho.....	65
4.1.4 Análise da distinção entre grupos .....	67
4.2. Discussão de resultados .....	69
4.3. Conclusões.....	77
Bibliografia .....	80





---

## **ANEXO A - FIGURAS**

**Figura 1A** – Modelo de Liderança Transaccional e Esforço dos Subordinados

**Figura 2A** – Modelo de Liderança Transformacional e Esforço adicional dos Subordinados

**Figura 3A** – Representação gráfica das hipóteses de trabalho

## **ANEXO B - TABELAS**

**Tabela 1B** - Características da Liderança Transformacional e Transaccional

**Tabela 2B1** - Antecedentes do comprometimento sistematizados por Mathieu e Zajac (1990)

**Tabela 2B2** - Antecedentes do comprometimento não elencados por Mathieu e Zajac (1990)

## **ANEXO C – TABELAS DE ANÁLISE DOS DADOS**

**Tabela 1C** – Caracterização da Amostra Inquirida

**Quadro 1** – Distribuição da população inquirida

**Quadro 2** – Sexo dos inquiridos

**Quadro 3** – Escalão etário dos inquiridos

**Quadro 4** – Habilitações escolares dos inquiridos

**Quadro 5** – Posto dos Inquiridos

**Quadro 6** – Tipo de Serviço dos Inquiridos

**Quadro 7** – Tempo de serviço na PSP

**Quadro 8** – Tempo de serviço no posto

**Quadro 9** – Tempo de trabalho com a actual chefia

**Quadro 10** – Estatísticas de variáveis de caracterização demográfica

**Tabelas 2C** – Análise Factorial Confirmatória-Liderança

**Tabela 2C1** - AFC – Liderança – Modelo 1

**Tabela 2C2** - AFC – Liderança – Modelo 2

**Tabela 2C3** - AFC – Liderança – Modelo 3

**Tabela 2C4** - AFC – Liderança – Modelo 4

**Tabela 2C5** - AFC – Liderança – Modelo 5

**Tabela 2C6** - AFC – Liderança – Modelo 6

**Tabela 2C7** - AFC – Liderança – Modelo 7

---

**Tabelas 3C – ACM – Comprometimento Organizacional**

**Tabelas 4C – Análise Factorial Confirmatória – Comprometimento Organizacional**

**Tabela 4C1 - AFC – Comprometimento Organizacional – Modelo 1**

**Tabela 4C2 - AFC – Comprometimento Organizacional – Modelo 2**

**Tabela 4C3 - AFC – Comprometimento Organizacional – Modelo 3**

**Tabela 4C4 - AFC – Comprometimento Organizacional – Modelo 4**

**Tabela 5C – AFC – Modelos Liderança versus Comprometimento Organizacional**

**Tabela 5C1 - AFC – Liderança vs Comprometimento Organizacional – Modelo 1**

**Tabela 5C2 - AFC – Liderança vs Comprometimento Organizacional – Modelo 2**

**Tabela 5C3 - AFC – Liderança vs Comprometimento Organizacional – Modelo 3**

**Tabela 5C4 - AFC – Liderança vs Comprometimento Organizacional – Modelo 4**

**Tabela 5C5 - AFC – Liderança vs Comprometimento Organizacional – Modelo 5**

**Tabelas 6C- Análises das variáveis demográficas com Compromisso Organizacional**

**Tabela 6C – Médias e Desvio Padrão das sub-escalas - Compromisso Organizacional**

**Tabela 6C1 – ANOVA - Comprometimento Organizacional - Subunidades**

**Tabela 6C2 – ANOVA - Comprometimento Organizacional - Idade**

**Tabela 6C3 – ANOVA - Comprometimento Organizacional – Tempo de serviço**

**Tabela 6C4 – T-Test - Comprometimento Organizacional – Posto hierárquico**

**Tabela 6C5 – T-Test - Comprometimento Organizacional – Tempo de serviço**

**Tabelas 7C- Análises das variáveis demográficas com Compromisso Organizacional**

**Tabela 7C – Médias e Desvio Padrão das sub-escalas - Liderança**

**Tabela 7C1 – ANOVA - Liderança – Idade**

**Tabela 7C2 – ANOVA - Liderança – Habilitações escolares**

**Tabela 7C3 – ANOVA - Liderança – Subunidade**

**ANEXO D – Questionário e Tabelas de resposta**

**ANEXO E – Pedidos de autorização**

## **ABREVIATURAS**

**CI** – Corpo de Intervenção

**COMETLIS** – Comando Metropolitano da Polícia de Segurança Pública de Lisboa

**Div.** - Divisão

**GNR** – Guarda Nacional Republicana

**PSP** – Polícia de Segurança Pública

**UEP** – Unidade Especial de Polícia

**ACP** – Análise Factorial em Componentes Principais

**AFC** – Análise factorial Confirmatória

**MTC** – Questionário de medição das escalas do “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (1997)

**MLQ** – “Multi-factor Leadership Questionnaire”



## CAPÍTULO 1 - Introdução

As mudanças sociais e económicas ocorridas sobretudo nas últimas décadas, em consequência da crescente globalização e da rápida evolução tecnológica, com especial relevância das tecnologias de informação e comunicação, têm levado a um permanente estado de mudança por parte das organizações, no sentido de corresponderem e acompanharem essas mudanças, ou mesmo antecipá-las. No entanto, e apesar da relevância na tecnologia, cada vez mais há a noção da importância dos recursos humanos enquanto factor primordial para a produtividade, desenvolvimento económico e sucesso das organizações. Como tal, nas últimas décadas a investigação sobre a gestão e os comportamentos organizacionais tem vindo a expandir-se a várias áreas, das quais se realçam o compromisso organizacional e a liderança.

O conceito de Comprometimento Organizacional foi abordado pela primeira vez por H. Becker, na década de 1960, embora só na décadas de 1980 tenha sido melhor sistematizada, destacando-se a da abordagem unidimensional de Mowday, Porter e Steers. Partindo do trabalho destes autores, outros investigadores aprofundaram este conceito tecendo novas teorias e abordagens. Destas salienta-se a abordagem atitudinal e multidimensional do conceito de comprometimento organizacional de Meyer e Allen; um conceito constituído por três dimensões relativamente distintas: Comprometimento Afectivo, Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo.

A abordagem empírica efectuada por inúmeros autores tem demonstrado que maiores níveis de comprometimento organizacional estão associados positivamente a um conjunto de factores com efeito acentuado na produtividade individual e, conseqüentemente, organizacional.

De igual modo a Liderança tem sido desde há várias décadas objecto de frequentes estudos, dos quais têm resultado diversas teorias, mais ou menos sustentadas empiricamente. De entre estas, destaca-se a abordagem de Burns, sistematizada posteriormente por Bernard Bass, sobre a liderança transformacional e transaccional. Também neste caso a literatura existente é ampla, com especial enfoque naquela que tem demonstrado as potencialidades da liderança transformacional para as organizações em mudança.

Mais recentemente, embora ainda de forma algo ocasional e dispersa, têm-se assistido à sobreposição entre estas duas áreas, já que na procura dos factores antecedentes do comprometimento organizacional, a liderança tem-se mostrado, em alguns casos um factor positivo relevante.

Embora não se encontrando perante a possibilidade de extinção por inviabilidade económica, também as forças de segurança precisam de acompanhar as mudanças que têm

ocorrido na sociedade. A implementação do policiamento comunitário tem colocado grandes desafios às polícias que, por todo o mundo, têm escolhido esse caminho. Daí que o conceito de comprometimento organizacional faça igualmente todo o sentido quando aplicado a organizações cuja produtividade se revela, entre outros aspectos, na credibilidade da sua acção junto das comunidades a que servem ou nos índices de sentimento de segurança das mesmas, por ex.

Por outro lado, as mudanças significativas necessárias à passagem dos modelos clássicos de policiamento para os paradigmas associados ao policiamento comunitário, baseados em abordagens proactivas e inovadoras, técnicas de resolução de problemas efectivos das comunidades e no uso de novas tecnologias na promoção da segurança dos cidadãos, assentam essencialmente numa nova forma de os elementos policiais desempenharem as suas missões, de se relacionarem entre vários níveis hierárquicos e de adoptarem um postura bastante diferente no seu envolvimento com o cidadão.

Entre as polícias é unânime o reconhecimento de que o maior factor de sucesso para a adopção destes novos conceitos de policiamento, é a adesão e empenho dos elementos policiais de todas os níveis hierárquicos à nova visão e princípios fundamentais do policiamento comunitário. E neste aspecto a liderança, e a forma como a mesma é exercida, deverá alterar-se significativamente, passando da base autoritária associada ao posto hierárquico e ao cumprimento das tarefas e dos regulamentos, para uma liderança, mais consensual e consentida, mas que estimule, por um lado, a mudança, tendo em conta os objectivos da implementação do policiamento comunitário, e por outro ,o incremento dos níveis de comprometimento organizacional dos elementos policiais.

Como tal, o comprometimento organizacional e a liderança revelam-se, para as forças policiais, questões tão relevantes como para quaisquer outras organizações que pretendam permanecer e medrar num ambiente competitivo e em constante mudança.

### ***1.1 Objecto e finalidade da investigação***

A forma como os elementos policiais se relacionam com as suas chefias e com a própria instituição é um factor determinante para o seu desempenho e eficácia organizacional e fortemente condicionador das mudanças que se pretendam efectuar.

Nesse sentido com o presente trabalho pretende-se realizar um estudo no sentido de compreender se existe uma relação de antecedência da liderança relativamente ao comprometimento organizacional na PSP, e em caso afirmativo, de que forma a mesma se concretiza.

## **1.2. Objectivos da investigação**

Embora as pesquisas tenham mostrado que os comportamentos dos líderes afectam o nível de comprometimento dos seus subalternos ou seguidores relativamente à organização, são raros os estudos sobre a forma como os diferentes tipos de comprometimento são afectados pelas formas de liderança, desconhecendo-se estudos efectuados em contexto policial. Apesar da diversidade de abordagens relativas à liderança e ao comportamento organizacional, o trabalho a desenvolver será focalizado essencialmente nos modelos que servem de base à presente investigação, designadamente o modelo de Bass sobre liderança transformacional e transaccional e o modelo dos três-componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen.

Assim, e tendo em consideração as limitações inerentes a este tipo de trabalho de investigação, quer em termos de dimensão, quer de tempo disponível para a sua realização, definiu-se como **objectivo principal** a caracterização através da realização de um estudo empírico das relações de antecedência da liderança relativamente ao compromisso organizacional.

Dado que se pretende utilizar como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário, o que permite a recolha de alguma informação adicional, definiu-se como **objectivos secundários** a caracterização dos níveis de comprometimento relativamente a algumas variáveis demográficas, designadamente, sexo, idade, posto ou subunidade, entre outras.

Espera-se também que este trabalho possa constituir uma base de trabalho para outras pesquisas similares ou em áreas adjacentes, de modo a que, no futuro, a questão da gestão de recursos humanos possa ser abordada tendo em consideração aspectos que actualmente são negligenciadas, mas que, sem dúvida, não deixam de ser relevantes, conforme demonstrado pela literatura neste domínio.

## **1.3 - Importância e impacto da investigação**

A elaboração de um estudo sobre a liderança e comprometimento organizacional na PSP permite contribuir para a clarificação de algumas questões relevantes da organização desta Polícia, especialmente ao nível dos recursos humanos, não em termos de gestão formal dos mesmos, mas essencialmente ao nível do relacionamento profissional quotidiano entre os diversos postos hierárquicos e a sua dinâmica interna.

No entanto são ainda raros esses estudos e ainda nenhum tentou verificar a aplicação de modelos nestas áreas tentando apurar as consequências das formas de liderança enquanto antecedente do comprometimento organizacional.

Entende-se, assim, que este estudo apresenta interesse intrínseco para a própria Polícia, como forma de clarificar uma questão relevante para o seu funcionamento, e por outro apresenta interesse para a própria investigação científica pois é a primeira vez que se efectua um estudo sobre a liderança enquanto factor antecedente do comprometimento organizacional numa força policial.

Esse conhecimento torna-se relevante, em nosso entender, pelo facto de a PSP se encontrar numa fase de transição resultante sobretudo de dois factores. Primeiramente, em termos organizacionais encontra-se em fase de reestruturação interna para se adaptar às novas necessidades da sociedade portuguesa, quer ao nível do seu dispositivo, quer da sua hierarquia<sup>1</sup>; e em segundo lugar, a PSP está envolvida numa mudança de paradigmas de policiamento; pretendendo deixar para trás o chamado policiamento tradicional ou reactivo, para se envolver no policiamento de proximidade ou comunitário, o que implica igualmente profundas mudanças internas e de processos e, inclusivamente, a própria postura da Polícia perante a sociedade. A conjugação destas situações coloca a PSP numa encruzilhada, pois, tendo vivido durante grande parte da sua história sob a alçada de comandantes militares, importa que esta instituição defina a sua verdadeira identidade institucional, apesar das tentativas recentes de a transformar num serviço público similar aos demais Serviços da Administração Pública.

#### ***1.4. Estrutura do trabalho***

Este trabalho para além do presente Capítulo, é constituído por mais três capítulos. No **segundo** capítulo será feito o enquadramento teórico do trabalho de investigação. Inicia-se por uma sucinta evolução organizacional da PSP para que se compreenda a questão da liderança no passado e se compreenda um pouco o contexto da mudança actual. De seguida serão abordados os modelos de Bass e de Meyer Allen tendo como base a revisão da literatura, concluindo-se com as hipóteses de trabalho. No **terceiro** capítulo abordaremos as opções e questões metodológicas da investigação efectuada. No **quarto** capítulo será efectuada a análise dos resultados obtidos através da aplicação do instrumento de recolha de dados, terminando-se com as conclusões e propostas resultantes não apenas dessa análise, mas igualmente da reflexão entretanto efectuada sobre os mesmos e sobre a observação do quotidiano policial.

---

<sup>1</sup> Actualmente os oficiais de polícia da PSP, formados pela própria instituição, estão a assumir os cargos que num passado recente eram desempenhados por oficiais militares, pondo termo a uma tradição com mais de um século.



## CAPÍTULO 2 - Enquadramento teórico

### 2.1. Características Organizacionais da PSP

#### 2.1.1. A evolução organizacional das forças policiais

Embora ao longo da história da polícia portuguesa diversas instituições tivessem sido designadas por Polícia<sup>2</sup>, o sentido contemporâneo de polícia, surge no nosso país em 1867, com a criação dos Corpos de Polícia Cívica de Lisboa e Porto. A criação destes Corpos de Polícia ocorreu em grande parte por contraposição à forma de policiamento exclusivamente reactivo da Guarda Real de Polícia<sup>3</sup> e das Guardas Municipais. Na sua concepção sofreram uma acentuada influência da Polícia Metropolitana de Londres, um corpo de polícia de natureza civil<sup>4</sup>, criado por Sir Robert Peel em 1829. Pretendia-se, assim, copiar em Portugal a figura respeitada do *Bobbie* inglês, o qual integrava “*um corpo de homens, dependente da autoridade civil, pago e fardado para percorrer durante as vinte e quatro horas do dia as ruas da cidade executando um conjunto de tarefas que oscilava entre a prevenção da criminalidade e a supressão de “escândalos a que o baixo povo está habituado”* (Gonçalves, 2007: 37)<sup>5</sup>

Os Corpos de Polícia Cívica, eram corpos civis tutelados pela autoridade civil, deviam pautar a sua actuação por uma lógica preventiva de promoção activa da segurança pública baseada no patrulhamento apeado de “giros” (Gonçalves, 2007); ou seja, tentando prevenir os eventos pela proximidade e presença permanentes junto das comunidades e não apenas reagir aos mesmos quando solicitado. Esta oposição de formas de actuação prolongar-se-ia nas décadas seguintes com constantes conflitos institucionais entre as forças policiais de natureza civil e proactiva e as de natureza militar e reactivas; os quais, apesar da extinção das Guardas Municipais e sua substituição pela Guarda Nacional Republicana, ainda hoje se verificam, embora a um nível mais “controlado”.

Cristóvão Morais Sarmiento foi o último Comissário Geral da Polícia Civil de Lisboa, dirigindo-a de 1876 a 1893. Nascido e criado em Londres, procurou reformar e modernizar a polícia através de uma actuação legalista. Apesar da sua imagem de homem

---

<sup>2</sup> Designadamente a Intendência Geral de Polícia (1760), a Guarda Real de Polícia (1801)

<sup>3</sup> Corpo composto por militares das forças regulares, comandados por oficiais militares, mas sob a tutela da autoridade civil.

<sup>4</sup> Note-se que, embora a criação da *Metropolitan Police* surgisse do reconhecimento do insucesso do modelo de policiamento anterior, baseado no voluntarismo e na atitude cívica dos cidadãos, e se pretendesse evitar o absolutismo, centralismo e excessiva vigilância que, na opinião dos ingleses, caracterizavam o sistema policial continental, o novo modelo, embora com natureza nitidamente civil, assentava no controlo governamental e no enquadramento dos “policías” numa estrutura hierárquica de subordinação e controlo permanentes similar ao modelo militar.

<sup>5</sup> Governador Civil do Porto em 1867.

de leis, não conseguiu controlar a disciplina do corpo de polícia que dirigia, motivo que levou à sua substituição por António Morais Sarmiento<sup>6</sup>; um militar de carreira com provas dadas, e que comandará este Corpo até 1910. A reforma que iniciou em 1893 aproximou a polícia de Lisboa dos modelos internacionais, sobretudo o francês e alemão<sup>7</sup> e conferiu-lhe durante as duas décadas do seu comando uma maior estabilidade organizacional: estabilidade essa garantida por uma maior permanência do efectivo na instituição, processos de administração mais agilizados e, sobretudo, pelo tipo de liderança do comandante. (Gonçalves, 2007). Manteve-se contudo a natureza preventiva da acção policial que constituíra o principal motivo da sua criação. É também a reforma policial de 1893 que introduz a tradição do preenchimento dos postos superiores pela entrada directa de oficiais militares. Embora durante o período da República fosse exprimido o desejo de ver a Polícia formar os seus próprios oficiais, recrutando-os no seu próprio efectivo, tal nunca foi posto em prática, mantendo-se esta distinção vincada entre pessoal policial (incluindo oficiais subalternos) e os comandantes, oficiais superiores, oriundo das fileiras militares<sup>8</sup>.

No entanto a estabilidade do período final da monarquia deu lugar à instabilidade permanente da República<sup>9</sup>. Tendo sido nomeados inúmeros oficiais para o Comando da Polícia Cívica de Lisboa, nenhum voltou a deixar nela a sua marca ou a destacar-se pela sua capacidade de liderança.

Apenas em 1923, o Tenente-coronel Ferreira do Amaral<sup>10</sup> se consegue impor como figura carismática, quer pela sua liderança da corporação, baseada na confiança e respeito dos seus subalternos, quer pela sua acção notável de combate aos grupos organizados revolucionários e criminosos, onde aplicou estratégias e táticas militares. A sua actuação de comando era tipicamente militar, estando sempre presente, não confiando na autonomia de julgamento e acção característicos da forma de policiamento urbano, dando instruções precisas aos subordinados e sendo, ele próprio, um escrupuloso seguidor das regras e leis.

---

<sup>6</sup> Apesar de aparentados, estas duas figuras não eram família directa.

<sup>7</sup> O modelo alemão assentava na forte militarização do corpo policial, ainda se tratasse de uma instituição civil: "*the policeman's background was military, his overall appearance and habit was military, hierarchical structures within the police were military, and finally, the policeman's attitudes and behaviour toward the public were military*" (Reinke, 1991: 55-56; citado por Gonçalves, 2007: 16).

<sup>8</sup> Só no início da década de 1990 os primeiros oficiais formados pela própria PSP, iniciaram funções, tendo no final da mesma década começado a ocupar os cargos de direcção e comando intermédios e mais elevados sobretudo pela falta de oficiais com os postos adequados aos referidos cargos.

<sup>9</sup> Período em que surge a Guarda Nacional Republicana, criada em 1911 (substituindo a Guarda Municipal), a qual assume durante a década seguinte um papel relevante no palco político, constituindo-se como a guarda pretoriana do regime. Só após a reorganização de 1922, esta é transformada numa força de policiamento rural ("abandonando" Lisboa); característica que mantém ainda hoje, apesar dos recentes esforços para se erguer novamente ao estatuto de força militar especial com competências nacionais, ainda que em sobreposição territorial e funcional relativamente a outras Forças e Serviços de Segurança

<sup>10</sup> O Comandante Ferreira do Amaral constitui a única figura que, mesmo após a implantação do Estado Novo, é recordada pela Polícia, integrando as suas tradições e cultura organizacional.

Apesar da existência de copos polícias civil em Lisboa, Porto e várias outras capitais de distrito, não existia uma Polícia Portuguesa. Até à década de 1930 os corpos de polícia eram instituições locais, controlados directamente pelo poder central e indirectamente pelo poder local (Gonçalves, 2007); apesar da tentativa infrutífera de centralização com a criação da Direcção Geral da Segurança Pública em 1918, durante a ditadura de Sidónio Pais, reiterada em 1927, durante a ditadura militar e logo extinta em 1928, substituída pela Intendência Geral de Segurança Pública. Apenas em 1935, sob o impulso do Estado Novo, a situação se alterou efectivamente com a centralização da administração das várias polícias urbanas através de um Comando único sob a superintendência do Ministério do Interior.

É, pois, durante a segunda metade da década de 1930, com o Estado Novo, que o modelo de organização policial estabiliza e se mantém sem alterações significativas nos quarenta anos seguintes. Ao longo deste período a PSP vai-se consolidando gradualmente como organização policial. Define-se a estruturação do dispositivo em Comandos distritais, Divisões/Secções, Esquadras e Postos (que ainda é utilizada actualmente, embora com uma estrutura territorial ligeiramente mais achatada). Cria-se uma cultura institucional forte e distinta, caracterizada pela subalternização do nível policial (até comissários) ao comando dos oficiais militares, pela adopção de princípios organizacionais, terminologias e símbolos de influência castrense, e por um cunho profissional fortemente burocrático, mas nitidamente de serviço público, mas também pela preocupação com a formação e bem estar dos elementos policiais, destacando-se a criação da Escola de Formação de Guardas, mais tarde, Escola Prática de Polícia, e dos Serviços Sociais da PSP. São concebidos regulamentos de cariz militar, designadamente os estatutos orgânicos, os regulamentos disciplinares e de continências e honras, nos quais se define claramente a subalternização da PSP ao controlo militar, ainda que dependente do Ministério do Interior. É ainda um período em que a acção da PSP se estende ao Ultramar, desenvolvendo missões policiais e participando igualmente nos teatros de guerra e de guerrilha<sup>11</sup>. É também o período em que a sua imagem, sobretudo após Abril de 1974, fica fortemente manchada pela sua associação à PIDE e devido à sua acção de manutenção da ordem ao serviço da ditadura; uma imagem que ainda hoje, apesar de esbatida, persiste no imaginário de alguns cidadãos e de determinados meios políticos.

O retorno ao predomínio da tendência civilista da PSP ocorre na segunda parte da década de 1980, com a criação da Escola Superior de Polícia, destinada a formar os pró-

---

<sup>11</sup> Note-se que a GNR, embora tratando-se de um corpo especial de tropas, não envolveu qualquer elemento seu no ultramar ou no esforço de guerra.

prios oficiais de carreira, deixando gradualmente de necessitar de oficiais militares, e sobretudo em 1996, com a possibilidade de ser nomeado um Director Nacional não militar. Esta tendência torna-se mais acentuada em 1999, com a passagem do Comando Geral a Direcção Nacional e uma tentativa preliminar de aproximação da estrutura e de algumas das principais normas internas ao enquadramento geral da restante Administração Pública; mudança essa que, de algum modo, provocou uma fractura significativa no seio da hierarquia policial.

Mas é apenas com a entrada no novo século que se perfilam alterações mais significativas; não tanto na estrutura, mas sobretudo no próprio conceito de polícia. Estas alterações resultam do facto de que, perante as rápidas mudanças sociais, económicas e políticas, resultantes sobretudo da crescente globalização<sup>12</sup>, os modelos clássicos de policiamento se mostraram incapazes de corresponderem satisfatoriamente às necessidades das comunidades e dos cidadãos. Assim, um pouco por todo o mundo, não sendo a PSP excepção, os modelos tradicionais de policiamento têm dado lugar a novos modelos, mais proactivos, descentralizados e próximos das comunidades: aquilo a que genericamente se tem chamado policiamento comunitário. Este novo conceito assenta no alargamento do mandato policial como forma de legitimação e credibilização das forças policiais e no desenvolvimento de uma perspectiva de serviço público com uma maior ênfase na vertente social e não apenas na prevenção e repressão criminal. Procura-se melhorar os sistemas através da monitorização e avaliação permanente, da adopção de novos processos, estratégias, atitudes e da reformulação dos processos de tomada de decisão. Aos elementos policiais, melhor formados, são atribuídas funções mais ricas e diversificadas, contribuindo para uma maior polivalência, versatilidade, autonomia e responsabilização funcional. O sucesso na adopção destes novos paradigmas de policiamento, que deverão abranger toda a organização, depende de uma visão mais longínqua dos objectivos a alcançar, de uma maior capacidade de antecipação das necessidades de mudança e, conseqüentemente, de uma nova filosofia de gestão e liderança policial.

### **2.1.2. A Liderança Policial no policiamento tradicional (modelo militar)**

Embora os princípios éticos do policiamento moderno, concebidos por Sir Robert Peel em 1829, e que serviram de base à criação da Polícia Metropolitana de Londres, apontassem, conforme referido, para uma força policial de base civil, quer aquela polícia, quer a generalidade das forças policiais criadas desde então, basearam a sua filosofia

---

<sup>12</sup> Das quais resultaram profundas alterações no panorama criminal e nas representações sociais relativamente ao mesmo.

organizacional num modelo similar ao militar; o único modelo de organização disponível, para além da Igreja. Nesta forma de organização, à semelhança das instituições castrenses, a liderança assenta no poder da **autoridade formal** resultante das categorias ou postos hierárquicos, numa **cultura organizacional** forte, baseada no cumprimento de um conjunto de normas profissionais estruturantes, e num **código disciplinar** relativamente estrito, coercivo e defensor de um conjunto de valores, princípios e tradições institucionais e promotor da obediência e disciplina. Este conceito de polícia civil, com estrutura militarizada, tem prevalecido até à actualidade em praticamente todas as forças policiais, sendo a PSP um exemplo evidente.

Como tal, as questões da liderança ou os aspectos actualmente associados ao conceito de comprometimento organizacional, não se colocavam ou eram pouco relevantes devido à natureza militar de algumas das premissas em que assentava este modelo de organização policial. A autoridade estava associada ao posto hierárquico, o que implicava a aceitação e a obediência inquestionáveis das determinações oriundas dos postos superiores, sendo excluídas as iniciativas próprias. O comandante detinha o exclusivo de saber quais eram as decisões correctas, já que a sua autoridade, sendo absoluta, assumia a não necessidade de consulta aos subordinados; considerando-se que estes não tinham contributos válidos, mesmo em questões que lhes dissessem respeito. Além do mais, a ameaça de um regulamento disciplinar estrito e do seu elenco de punições correctivas institucionais constituía-se como factor indutor do cumprimento das ordens, normas e dos deveres profissionais. As regras disciplinares assumiam que os subalternos não eram de confiança, devendo ser punidos em caso de infracção.

Ou seja, e de uma forma geral, considerava-se que um modelo ou regime militarista delimitado por um quadro bem definido de normas e deveres, reforçado por um processo disciplinar coercivo e punitivo era o modelo ideal adequado a uma postura policial reactiva, com maior eficácia perante as formas de criminalidade relativamente restritas de então ou para fazer face às situações de alteração da ordem pública<sup>13</sup>, permitindo ainda uma capacidade de rápida mobilização em situações de emergência ou crise, à semelhança das forças militares, cujos oficiais comandavam a Polícia. Era também o modelo considerado como ideal para assegurar lealdade, dedicação e integridade individual dos subalternos, bem como a coesão organizacional. Recuando, algumas décadas (não muitas), poderíamos constatar através de documentação diversa (Ordens de Serviço ou manuais de formação, por ex.) a ênfase atribuída à conformidade à autoridade da hierarquia ao longo da forma-

---

<sup>13</sup> Lembra-se que a PSP foi utilizada activamente pelo anterior regime como instrumento de reposição da ordem em manifestações contra o regime então vigente.

ção dos elementos policiais e do seu quotidiano profissional e a ameaça latente do regulamento disciplinar. No entanto sabe-se que, apesar de tudo, mesmo os elementos que integravam os postos hierárquicos mais baixos detinham uma grande autonomia funcional e tomavam frequentemente decisões baseadas nos seus próprios juízos de valor e não nas normas que, supostamente, deveriam fazer cumprir. Esta discricionariedade resultava, em grande parte, da incapacidade de supervisão e controlo por parte dos níveis hierárquicos superiores, apesar das pesadas estruturas e processos de controlo existentes<sup>14</sup> e cujo objectivo era garantir o cumprimento das regras por parte dos elementos que se encontravam de serviço; as rondas dos oficiais de dias e dos graduados de ronda eram um exemplo desse processo.

Nas últimas duas décadas, este “modelo” de liderança tem vindo a ser gradualmente abandonado a favor de um pendor mais “civilista”, em consequência da evolução encetada pela Polícia e do esforço interno no sentido de a aproximar mais da sociedade portuguesa. Contudo, e dado que algumas das mudanças ocorridas na história recente da PSP foram feitas mais por reacção de repúdio à situação anterior do que propriamente por uma decisão consciente e fundamentada, as medidas adoptadas levaram a que em alguns casos a autoridade formal seja rejeitada ou inexistente, com consequências negativas sobre a disciplina e a capacidade operacional e eficácia da própria instituição. Está-se pois, num período de transição em que talvez fosse adequado reflectir sobre o que de bom existia no modelo anterior e tentar encontrar os modelos mais ajustados à realidade policial que se vive actualmente e às que se perspectivam para um futuro próximo.

## **2.2. Liderança**

Ao longo do último século a liderança tem sido objecto de inúmeros estudos<sup>15</sup>, sendo actualmente um dos assuntos mais abordados pelos investigadores da psicologia social e dos comportamentos organizacionais, sobretudo a partir da década de 1930. A literatura sobre este assunto, constituída essencialmente por livros e artigos demonstrando os bons exemplos da liderança, era baseada principalmente em teorias filosóficas e sugestões sem base empírica (Bowditch e Buono, 2000). Gradualmente a pesquisa e a literatura neste domínio evoluíram para teorias descritivas dos traços e características pessoais dos líderes eficazes, posteriormente para uma abordagem funcional básica do que os líderes deveriam fazer, chegando-se às actuais abordagens situacionais ou contingenciais, propondo estilos

---

<sup>14</sup> Ainda há relativamente pouco tempo os elementos de serviço nas Esquadras eram sujeitos a rondas por graduados durante o período diurno e rondas nocturnas pelos oficiais de serviço.

<sup>15</sup> Rodrigues (2007: 43) refere que Bennis e Nanus (1985) analisaram 350 definições de liderança, e afirmaram que desde o início do século haviam sido realizados milhares de estudos empíricos.

flexíveis na busca de uma liderança eficaz, sobretudo em tempos de constante mudança.

Este conceito tem-se revelado de difícil definição e consensualidade, pelo que as tentativas de criar uma definição técnica de liderança têm levado à criação de quase tantas definições como as abordagens desenvolvidas. Por outro lado, trata-se de um conceito excessivamente complexo, pois deve estar associado às diferentes dimensões que lhe estão consignadas (Rodrigues, 2007). Refere ainda este autor, aludindo a Reto e Lopes (1991)<sup>16</sup>, que os fenómenos da liderança se encontram actualmente num impasse devido à pouca consistência do conhecimento das variáveis situacionais em toda a sua extensão.

De entre as muitas noções passíveis de se extrair da literatura sobre este assunto referem-se duas. A primeira, de Yukl (2006:8), o qual considera a liderança como “*the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*”. Para Yukl, a liderança vai além da capacidade para dirigir a execução de tarefas ou alcançar um resultado através da força e determinação, reconhecendo que os líderes efectivos alcançam os resultados inspirando os seus seguidores e treinando-os no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. A segunda, de James Burns, o qual considera que liderança é “*o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores (...) a fim de realizar objectivos independente ou mutuamente , tanto pelos líderes como pelos seguidores*” (1978: 425)<sup>17</sup>.

Dado que o modelo que nos propomos estudar assenta nos conceitos de liderança transaccional e transformacional resultantes dos trabalhos iniciais de Burns, sistematizados posteriormente por Bernard Bass e outros autores, abtemo-nos de abordar outras teorias, ainda que de modo ligeiro.

### **2.2.1. Liderança e gestão**

Uma breve referência apenas para distinguir entre liderança e gestão. Muitos autores têm tentado efectuar a distinção entre “líder” e “gestor”, sendo que alguns deles sugerem que essas funções são mutuamente exclusivas; o que tem dado origem a expressões como “*Managers do things right, but leaders do the right things*” (Bennis e Nanus; 1985)<sup>18</sup>. O gestor é usualmente descrito como o “*mouro de trabalho*” e o líder como o grande visionário e impulsionador das organizações. Esta perspectiva estereotipada tem dado origem a abordagens frequentes na literatura que caracterizam o “gestor” como menos capaz ou

---

<sup>16</sup> Reto, L. e Lopes. Albino (1991); *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*; Lisboa; Editorial Minerva

<sup>17</sup> Citado por Oliveira, P. et al (2007: 21)

<sup>18</sup> Citado por Dana, B. e Olson, D. (2007: 4)

menos importante que o “líder”. Para Zaleznik (1977), existe uma diferença demarcada entre líderes e gestores baseada essencialmente na motivação, no percurso individual e na forma de pensar e agir. Ainda assim, e apesar da forma quase antagónica<sup>19</sup> com que este autor enquadra cada um deles, não deixa de considerar que, embora não exercendo o tipo de influência associada aos líderes, os gestores não deixam de ter uma influência pessoal, não coerciva, que pode ir além do exercício da gestão pura, combinando elementos de gestão e liderança; como se pode depreender do próprio: “*While ensuring competence, control and the balance of power among groups with the potencial for rivalry, managerial leadership, unfortunately, does not ensure imagination, creativity, or ethical behaviour in guiding the destinies of corporations.*” (1977:75); situação igualmente referida expressamente por Kotter: “*Nevertheless, GMs (general managers) often attempt to influence others. Instead of telling people what to do , however, they ask, request, cajole, persuade and even intimidate.*” (2000: 6).

Para Yukl (1989)<sup>20</sup>, a distinção essencial parece ser que os líderes influenciam o comprometimento enquanto os gestores exercem apenas a autoridade ao desempenharem as responsabilidades inerentes às suas posições.

Kotter (1990) apresenta uma visão mais conciliadora destas duas figuras, apesar de salientar as diferenças entre ambos, situando-as ao nível das funções: “*these different functions – coping with complexity and coping with change – shape the characteristics of management and leadership*” (1990: 86). Para este autor, enquanto a liderança, constituindo a força capaz de inspirar os outros a fazer algo mais do que aquilo de outro modo fariam, é um factor de **mudança**, a gestão, mais voltada para o planeamento, coordenação, supervisão e controlo das actividades, é um factor de **estabilidade**. Para este autor é necessária a compatibilização e equilíbrio entre ambos os processos, já que uma forte liderança poderá causar a ruptura organizacional induzindo expectativas irrealistas para a mudança, enquanto que uma focalização nos processos poderia tolher a inovação, redundando num ambiente burocrático. Deste equilíbrio resulta que um líder dificilmente produzirá uma boa organização ou induzirá uma mudança eficaz se não for apoiado por gestores que ajudem a transformar as capacidades e talentos individuais em desempenho.

Quanto a este aspecto Bass é bastante claro, já que, segundo o mesmo “*Management is not only leadership nor is leadership only management; however, those appointed to a position of responsibility as managers need to appreciate what leadership is expected*

---

<sup>19</sup> Para este autor a criação dos gestores e da ética de gestão é uma resposta à necessidade de controlar os riscos associados ao poder que os líderes poderiam exercer sobre os seus seguidores (1977: 74).

<sup>20</sup> Referido por Moore (2003: 16).



*from them.*” (1985; xiii). No mesmo sentido se pronunciou Mintzberg (2005): *“I am totally against this notion that you can separate managers from leaders. This implies that leaders don't have to manage, which means that leaders don't have to know what is going on intimately in their organisation. Which is wrong.”* Para este autor os líderes têm que estar ligados à organização, sendo através da gestão que tal acontece: *“Nobody wants managers who aren't leaders. So why would we want leaders who aren't managers, leaders who don't know what is going on, who aren't connected? It's a phoney distinction.”*

### 2.2.2. A Liderança transaccional e transformacional

De entre as teorias sobre a liderança desenvolvidas ao longo do século XX, destaca-se a abordagem de James MacGregor Burns (1978). Para este autor, a “liderança” é um campo de estudo em expansão que um dia poderá alcançar a dimensão da história, filosofia ou outras ciências sociais reconhecidas cientificamente. Actualmente, contudo, permanece nos seus estágios iniciais, não possuindo ainda uma grande teoria unificadora, para direccionar os estudiosos e pesquisadores (Burns, 2004).

Segundo Burns (2004: 10), *“The leader is characterized by a strong drive for responsibility and completion of tasks, vigor and persistence in the pursuit of goals, venturesomeness and originality in problem solving”*; acrescentando ainda outras características: a auto-confiança, capacidade de aceitar as consequências, tolerância ao *stress*, frustração e demora. Refere, contudo, que estas características estão orientadas em grande parte para a gestão porque a maior parte dos estudos são desenvolvidos em grandes empresas; um estudo comparável sobre liderança política revelaria, segundo ele, diferenças menos compreensíveis, mais distintas e sujeitas a variações culturais.

Segundo Burns, o processo de liderança pode ocorrer através de uma de duas formas: transaccional ou transformacional. A liderança **transaccional** assenta na autoridade burocrática ou na legitimidade interna conferida pela organização. Os líderes transaccionais salientam sobretudo os padrões de trabalho, os acordos e as tarefas orientadas por objectivos, tendem a focalizarem-se na realização das tarefas e na concordância dos subalternos, dependendo bastante das recompensas ou punições organizacionais para influenciar o desempenho daqueles. Por outro lado, a liderança **transformacional** é um processo que motiva os seguidores, apelando a ideais e valores morais elevados. Os líderes transformacionais são capazes de definir e articular uma visão para as suas organizações, que os seus seguidores aceitam devido à credibilidade daqueles. Embora Burns considerasse estes dois tipos de liderança como as extremidades opostas de um constructo contínuo, Bass (1990) considerava-os complementares, e como tal, quando necessário, o líder pode-

ria utilizar ambos os tipos; ou seja, a liderança transformacional não é um substituto da liderança transaccional, mas confere-lhe maior eficácia.

A abordagem de Burns, sobretudo a liderança transformacional, foi desenvolvida e operacionalizada por Bass (1985), através de um questionário que construiu e apresentou: o **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-1)**. Este instrumento, constituído por 71 itens foi aplicado a uma amostra de 176 oficiais militares, evidenciou a existência de cinco factores de liderança. Dois desses factores referem-se à liderança transaccional: recompensa contingencial (“*contingent reward*”) e gestão por excepção (“*management by exception*”), e os restantes três factores referem-se à liderança transformacional: carisma (“*charismatic leadership*”), cojnsideração individualizada (“*individualized consideration*”) e estimulação intelectual (“*intellectual stimulation*”).

### **2.2.2.1. A liderança Transaccional**

O líder transaccional deve fazer compreender de forma clara aos seus subordinados aquilo que se espera que realizem e o que poderão receber em troca da realização dessas expectativas. Esta clarificação gera confiança nos subordinados, sabendo estes que, se concretizarem as expectativas, poderão alcançar vantagens mútuas (Bass, 1985).

Para tal, este tipo de líder deve identificar o que os subordinados aspiram receber pelo seu esforço, verificar se tem capacidade para satisfazer essas necessidades e, em caso afirmativo, troca o esforço dos subordinados por recompensas ou promessas de recompensa e corresponde aos interesses do subordinado em troca do trabalho bem executado. Este modelo de liderança transaccional é ilustrado na Figura 1A (*Anexo A*).

Para Zaleznik (1983), os gestores são essencialmente líderes transaccionais, já que tendem a determinar as necessidades dos subordinados e definem-lhes objectivos com base no esforço que podem racionalmente esperar deles.

#### **2.2.2.1.1. Recompensa contingencial**

No âmbito da liderança transaccional, líder e subalterno aceitam papeis e responsabilidades inter-relacionados. Directa ou indirectamente, os líderes concedem recompensas pelo desenvolvimento ou conclusão de uma tarefa de acordo com os objectivos acordados, ou, por outro lado, impõem penalizações pelo insucesso. Estas são, basicamente, as duas formas que os líderes transaccionais adoptam para motivar os seus subalternos, já que estes, ao contrário dos líderes transformacionais, estão sobretudo preocupados com a eficiência dos processos. Recorrem a tácticas flexíveis, utilizando adequadamente o seu poder de recompensar ou punir, para manter ou melhorar o que eles consideram processos

satisfatórios (Zaleznik, 1967)<sup>21</sup>.

Neste âmbito o líder deve clarificar o papel do subordinado, ou seja, aquilo que se espera dele e qual o resultado pretendido com a sua acção ou trabalho, sendo a recompensa dependente dos resultados ou desempenho demonstrado. Contudo, Bass (1985) refere que esta forma de liderança apenas é necessária ou útil em determinadas circunstâncias, designadamente quando a clareza de objectivos, a orientação, e a recompensa contingencial não eram fornecidos pela organização, pelo grupo ou pela própria situação.

#### **2.2.2.1.2. Gestão por excepção**

A gestão por excepção pode ter duas vertentes. A “activa”, que envolve a monitorização da performance do seguidor pelo líder e a adopção de medidas correctivas quando são antecipados ou observados desvios aos padrões acordados ou pretendidos. A “passiva” significa que o líder só intervém quando ocorre algum problema grave. Ambas as formas, activa e passiva, envolvem o cumprimento de regras para evitar erros. Ou seja, a intervenção do líder só deverá ocorrer, em princípio, quando ocorrem desvios negativos; quando algo corre mal, ou se constata essa possibilidade (Bass, 1985).

Desta forma, a atenção e os recursos do líder são preservados para as situações que exigem efectivamente a sua intervenção. Nestes casos, a delegação pode ser encarada como uma forma de gestão por excepção quando, não se destinando a motivar o subordinado, visa libertar o líder de responsabilidades; ainda que o líder acompanhe o desempenho do subalterno ou periodicamente indague sobre necessidade de esclarecimentos adicionais, peça relatórios de progresso, ou o recompense pelos sucesso dos seus esforços.

Bass (1985) e outros autores referem ainda um conjunto de comportamentos denominado “*laissez-faire*”<sup>22</sup>, a qual é na realidade a ausência de liderança, e que é caracterizado pela omissão do “líder” na tomada de decisões, no evitamento da supervisão ou na assumpção de quaisquer responsabilidades. Este comportamento pode, em algumas circunstâncias confundir-se com a gestão por excepção passiva.

#### **2.2.2.2. Liderança transformacional**

Através da liderança transformacional os líderes estimulam o interesse dos seus subalternos, levando-os a protelar os próprios interesses em prol dos interesses da organização, a atribuir um maior valor ao resultado do seu trabalho e inspiram níveis mais elevados de confiança e lealdade, obtendo desta forma um empenho e esforço individuais adi-

---

<sup>21</sup> Referido por Bass (1985: 122).

<sup>22</sup> Estes comportamentos só foram contemplados de forma autónoma em versões posteriores do MLQ, designadamente a versão 3 em diante, disponibilizada pela empresa Mind Garden mediante pagamento de licenciamento de utilização.

cionais para concretizarem as expectativas e os objectivos; o que se reflecte em evidentes ganhos de produtividade e maior probabilidade de alcançar os objectivos organizacionais (Bass, 1985). O modelo de liderança transformacional de Bass (1985) é ilustrado na Figura 2A (*Anexo A*).

#### **2.2.2.2.1. Carisma (Influência idealizada)**

O primeiro, e mais importante, factor da liderança transformacional é o carisma, conferindo ao líder um grande poder e influência junto dos subordinados. Para Winer (1968)<sup>23</sup> este factor envolve uma componente emocional constituída por sentimentos como a estima, afecto, admiração ou confiança comuns, estando-lhe ainda associados sentimentos como a devoção, a reverência, a admiração ou a “fé cega”, que induz um estado emocional e cognitivo de identificação com o líder.

Os líderes carismáticos relacionam o trabalho e a missão do grupo com valores, aspirações e ideais fortemente partilhados pelos membros da organização. Em contexto organizacional apresentam-se com um forte sentido de missão descrevem aos seus subordinados uma visão atraente do resultado dos seus esforços e fazem-nos compreender aquilo que é realmente importante, o que lhes transmite um maior significado e valorização do seu trabalho, estimulando o envolvimento emocional e o comprometimento com os objectivos do grupo (Bass; 1985).

Os líderes carismáticos inspiram lealdade à organização, obtêm o respeito dos outros e constituem-se como modelos a seguir, tornando-se símbolos de sucesso e de realização para os seus subordinados e seguidores. Os seus subordinados sentem-se bem junto deles, trabalham com mais esforço e durante mais tempo, pois sentem orgulho na relação e confiam que ele os levará a ultrapassar qualquer obstáculo (Bass; 1985).

Um traço universal dos líderes carismáticos é a sua auto-confiança e auto-estima, pelo que conseguem induzir uma maior confiança, entusiasmo e expectativas mais optimistas nos seus subordinados, levando-os a desenvolver maiores esforços para concretizar os objectivos e corresponder às expectativas neles depositadas e pelos líderes.

#### **2.2.2.2.2. Consideração individualizada**

A consideração individualizada é um aspecto importante das relações entre o líder e os seus subordinados, contribuindo para uma maior satisfação por parte destes, e estando associada, em muitas circunstâncias, a uma maior produtividade por parte do subordinado. É ainda um factor relevante quando focalizado nas necessidades de desenvolvimento do subordinado e na participação deste nos processos de decisão que afectam a sua carreira.

---

<sup>23</sup> Referido por Bass (1985: 36).

A consideração individualizada leva a que os líderes sejam informais, adoptando um tom amigável, tratando os subordinados com proximidade e igualdade; aconselham, ajudam e apoiam e encorajam o seu auto-desenvolvimento (Bass, 1985). Este autor refere ainda que estes líderes dão atenção particular aos elementos negligenciados ou discriminados, tratando cada um de forma individualizada, e exprimindo apreciação pelo trabalho bem feito.

A consideração individualizada pode ser expressa de muitas formas; a demonstração de apreciação pelo trabalho bem feito é uma das mais importantes, mas os líderes também podem referir os erros e as “fraquezas” de forma construtiva. Podem atribuir ou delegar nos seus subalternos projectos ou assuntos específicos por forma a promover um ambiente desafiador, estimulando a sua auto-confiança, melhorando as suas capacidades próprias e sentido de responsabilização, e proporcionando oportunidades de aprendizagem.

Segundo Miller (1973)<sup>24</sup>, a consideração pode ser evidenciada em grupos (consultando os subordinados em equipa, tratando-os da mesma forma e procurando decisões consensuais) ou individualizada (tratando diferenciadamente cada subordinado de acordo com as suas necessidades e capacidades).

No âmbito da consideração individualizada, Bass (1985) refere também a figura do mentor, a qual ocorre quando um executivo ou responsável da organização dedica algum do seu tempo para servir de conselheiro individual de outros executivos ou profissionais mais novos ou menos antigos na organização (*mentoring*)<sup>25</sup>.

#### **2.2.2.2.3. Estimulação intelectual**

O esforço extra ou adicional do subordinado pode ainda ser alcançado através do estímulo intelectual por parte do líder. A estimulação intelectual consiste em levar os subordinados a alterar não apenas sua consciência relativamente aos problemas e à forma de os resolver, mas também as suas próprias crenças e valores (Bass, 1985). É normalmente uma mudança discreta na forma de conceptualização, compreensão e discernimento da natureza dos problemas e das suas soluções, e não um passo imediato de um estado para o outro.

Segundo Wortman (1982)<sup>26</sup>, em vez de se verificar uma focalização em operações de curta duração, os executivos e dirigentes localizados no topo das organizações devem

---

<sup>24</sup> Referido por Bass (1985: 82).

<sup>25</sup> O mentor pode não ser um superior hierárquico ou líder daquele a quem ajuda, sendo, sobretudo, um conselheiro de confiança que aceita a função de orientar o desenvolvimento de profissionais mais jovens ou menos experientes, ajudando no seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas que não o faz progredir abrindo-lhe facilmente todas as portas. Este tipo de relação é diferente do mero apoio ou aconselhamento quando pedido, já que o mentor, ao contrário do que normalmente acontece nas relações formais e distantes entre executivos de níveis diferentes, adopta uma postura paternalista e, por vezes, serve de modelo de comportamento ao mais jovem.

<sup>26</sup> Referido por Bass (1985: 99).

concentrar-se no pensamento estratégico e em actividades intelectuais, envolvendo os seus subordinados em tarefas de análise, formulação de ideias, implementação, interpretação e avaliação, levando-os a conseguir discernir, compreender, visualizar, conceptualizar e articular entre si as oportunidades e ameaças com que a organização se confronta, bem como as potencialidades, fraquezas e vantagens comparativas. Uma das maiores contribuições intelectuais do líder transformacional é a sua capacidade de criar, interpretar e elaborar símbolos; os quais, substituindo os valores reais, podem modificar directamente as cognições e valores dos indivíduos (Bass, 1985).

Adverte Bass (1985), que a contribuição intelectual do líder deve ter em conta as capacidades dos subordinados, já que este (transformacional ou transaccional) deve possuir competências superiores aos outros membros do grupo numa ou mais áreas relevantes para a resolução dos problemas; mas não tão superiores que interfiram na comunicação entre líder e subordinados, de modo a que possa expor as suas ideias e ser compreendido.

### **2.2.3. Distinção entre liderança transaccional e transformacional**

Refere Burns (2004) que a liderança transaccional e transformacional têm vindo a ser o foco de pesquisa, mas também controvérsia. Para este autor, para compreender a diferença entre ambas é preciso distinguir claramente entre os verbos “mudar” e “transformar”. Mudar é *“to substitute one thing for another, to give and to take, to exchange places, to pass from one place to another”* (2004: 24); mas transformar é algo mais profundo; *“It is (...) a change in the very condition or nature of a thing, a change to another substance, a radical change in outward form or inner character, as when a frog is transformed into a prince or a carriage maker into a auto factory. It is change of this breadth and depth that is fostered by transforming leadership”*. Como tal, as mudanças quantitativas não são suficientes, têm igualmente que ser qualitativas, implicando alterações tão significativas, profundas, subtis e, por vezes, aceleradas, que novas culturas e valores substituem os anteriores.

Na distinção entre estas duas formas de liderança, Bass (1985) salienta que líderes transformacionais estarão menos predispostos a aceitar soluções parciais ou a aceitar a manutenção do *status quo* ou da situação anterior do que os transaccionais, sendo mais provável que procurem novas soluções aproveitando ao máximo as vantagens surgidas das oportunidades, apesar dos eventuais riscos. Os líderes transformacionais distinguem-se ainda pelo pensamento mais proactivo que reactivo, pela maior criatividade e ideias mais inovadoras.

Os líderes transaccionais, podendo ser igualmente brilhantes, focam-se predominantemente

temente de manter os sistemas pelos quais são responsáveis em funcionamento – reagindo aos problemas resultantes dos desvios às normas, procurando modificar as condições apenas quando necessário e mantendo-se conscientes das restrições organizacionais dentro de cujos limites devem actuar. Para manter ou melhorar a performance dos seus seguidores ou subalternos, recorrem predominantemente a um relacionamento baseado na negociação de recompensas em troca de esforço, enquanto que o líder transformacional estimula o surgimento de interesses transcendentais nos seus seguidores ou eleva o nível das suas necessidades ou aspirações. Deste modo, a liderança transformacional resultará numa maior eficácia e em níveis de satisfação mais elevados por parte dos subordinados.

Considerando as diferenças entre as duas formas de liderança (Tabela 1B), alguns autores (Bass, 1985; Avolio, 1997; Reto e Lopes, 1991<sup>27</sup>) consideram que liderança transformacional será apropriada para os momentos de fundação e mudança das organizações e apresenta um melhor potencial para o crescimento, eficiência e eficácia das organizações, parecendo ser bastante eficaz naquelas que atravessam períodos de stress, desorganização ou em ambientes em mudança constante, enquanto que a liderança transaccional se mostra mais adequada a ambientes relativamente estáveis, sendo mais vocacionada para os períodos de evolução lenta das organizações, quando existe menos turbulência.

No entanto, ambas as formas de liderança poderão ser utilizadas de forma complementar, de acordo com as circunstâncias do momento. Efectivamente, para Bass e Avolio (1994), os dois estilos não são mutuamente exclusivos; o melhor líder é aquele que é simultaneamente transformacional e transaccional. Estes autores referem mesmo um modelo de liderança abrangente (“*full range leadership model*”) aplicável aos líderes que utilizam um conjunto amplo de características comportamentais dependentes do potencial do subordinado, os quais variam desde comportamentos transformacionais, passando por comportamentos transaccionais até ao grau mais baixo de interacção com comportamentos de indiferença (“*laissez-faire*”). Esta questão, no caso das polícias é especialmente relevante, entre outros aspectos, devido à amplitude e variabilidade das tarefas e missões a executar, diversidade de factores circunstanciais e ambientais (sociais e de serviço) e dimensão do efectivo policial, constituído por milhares de indivíduos, todos eles com personalidades, formação, competências relacionais e profissionais, interesses, aspirações diversos, e que se encontra disperso por centenas de subunidades e Serviços.

---

<sup>27</sup> Referido por Rodrigues (2007: 46).

### 2.3. O Comprometimento Organizacional

Os estudos sobre o empenho ou comprometimento organizacional (“*organizational commitment*”) têm assumido uma relevância crescente, à medida que as organizações vão tomando consciência da necessidade de os seus empregados ou colaboradores se identificarem com a organização e actuarem em prol dos seus objectivos. Contudo, à semelhança da Liderança, ou de outros conceitos na área das ciências sociais, também neste caso não existe um consenso amplo relativamente ao significado do termo “*organizational commitment*”, já que investigadores de diversas disciplinas lhe atribuíram significados diferentes. Esta situação tem obstado a uma maior compreensão deste constructo ou a um aumento proporcional na compreensão da sua natureza fundamental, apesar da atenção que lhe tem sido dedicada por um grande número de investigadores ao longo das últimas décadas e do lugar de destaque que este tema ocupa na pesquisa dos comportamentos organizacionais.

Uma revisão, ainda que breve, da literatura nesta área evidencia duas grandes tendências na abordagem do comprometimento organizacional. A abordagem **comportamental**, predominante na década de 1960 e até meados da década de 1970, tem origem nos trabalhos de Becker (1960) e de Hrebinak e Alutto (1972), e considera o comprometimento como um fenómeno estrutural, predominantemente utilitarista, resultante das transacções entre os indivíduos e as organizações e através das quais existiria por parte daqueles um equilíbrio entre o investimento efectuado, as contrapartidas recebidas pelo seu trabalho e os custos derivados de uma separação. A segunda abordagem adopta uma perspectiva **atitudinal**, afastando-se da anterior, e conceptualiza o compromisso organizacional como a força ou intensidade relativa da identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com a mesma; tendo origem nos trabalhos de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), de Mowday, Steers e Porter (1979 e 1982)<sup>28</sup>. Este conceito baseava-se em três factores: a crença forte nos valores e objectivos da organização, a vontade e disponibilidade em desenvolver esforços e sacrifícios em prol daquela e a forte intenção de permanecer como seu membro.

Segundo Ferreira (2005: 31), Legge (1995) defende que o relacionamento entre estas abordagens é recíproco, já que atitudes influenciam o comportamento e vice-versa, dificultando a definição clara de um ponto de partida. Acrescenta ainda (2005: 30), referindo DeContiis e Summers (1987), que são mais as similitudes que as divergências, pois ambas implicam quatro princípios comuns ao indivíduo empenhado na organização: a interiorização dos objectivos e valores da organização, o envolvimento numa função ou papel no

---

<sup>28</sup> Estes autores encaravam o comprometimento organizacional numa perspectiva unidimensional.



contexto desses valores e objectivos, o desejo de permanência prolongada na organização para concretização desses objectivos e valores e a vontade de exercer um esforço na prossecução dos mesmos.

Como tal, face à existência de uma grande variedade de abordagens, estudos, conceitos e medidas relacionadas com o comprometimento organizacional e à inexistência de um verdadeiro consenso sobre o seu significado, optou-se, após alguma pesquisa, e à semelhança da abordagem adoptada para a Liderança, pela adopção de um modelo concreto<sup>29</sup>: o modelo de Meyer e Allen; o qual tem vindo a ter uma aceitação crescente ao longo da última década.

### **2.3.1. O modelo multidimensional de Meyer e Allen**

Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento social desenvolve-se em consequência da valorização pelos indivíduos das experiências laborais positivas ou compensadoras resultantes dos mecanismos de troca social entre ele e a organização, os quais são mediados pelas características individuais daqueles, pelas suas necessidades ou valores; ou seja, experiências mais positivas resultarão em maiores níveis de comprometimento. Nesta perspectiva atitudinal do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997), após uma prévia e ampla revisão da literatura, desenvolveram um modelo multidimensional conceptualizado em três dimensões distintas<sup>30</sup>, mas não mutuamente exclusivas: a ligação afectiva ou emocional do indivíduo à organização (*Comprometimento Afectivo*), a crença do indivíduo na responsabilidade que sente para com a organização (*Comprometimento Normativo*), e a tendência de o indivíduo se envolver em acções baseadas no balanço dos custos e benefícios associados ao abandono da organização (*Comprometimento Calculativo ou Instrumental*).

#### **2.3.1.1. O Comprometimento Afectivo**

Esta dimensão refere-se aos aspectos emocionais dos indivíduos e à forma como se identificam com a organização, condicionando a sua participação na mesma. Um indivíduo com um Comprometimento Afectivo forte sente-se emocionalmente ligado à organização para a qual trabalha, pelo que a sua motivação para contribuir positivamente para a mesma e a vontade de aí permanecer serão tanto maiores quanto o for esse comprome-

---

<sup>29</sup> Optou-se ainda, por economia de espaço e tempo, por não se abordar, ainda que sumariamente outros conceitos e abordagens relativos a esta questão, independentemente da sua validade e relevância no estudo dos comportamentos organizacionais.

<sup>30</sup> Meyer e Allen (1991: 67) referem-se a estas dimensões como “*components*” e não como “*types of commitment*”, sendo que este último termo levaria a que não houvesse possibilidade de sobreposição das dimensões do comprometimento relativamente ao mesmo indivíduo.

mento. A maior intensidade deste comprometimento leva a que o indivíduo se identifique com a organização, apreciando o facto de trabalhar nela e de a integrar (Meyer e Allen, 1997; Ko, Price e Mueller, 1997).

O Comprometimento Afectivo resulta da satisfação das necessidades pessoais dos empregados, sendo tanto mais elevado quanto maior for a coincidência entre as suas aspirações e necessidades e as da organização (Meyer e Allen, 1997). Para Ko, Price e Mueller (1997) o Comprometimento Afectivo resulta de processos de troca; uma organização fornece, regra geral e de forma relativamente óbvia, recompensas e punições como contrapartida do empenho dos empregados, por aquilo que fazem ou não em prol da organização.

O Comprometimento Afectivo reflecte, pois, um alinhamento, ou uma atitude positiva, relativamente aos esforços de mudança (Herold et al., 2008), estando empiricamente associado à liderança transformacional (Bycio, Hackett e Allen, 1995; Bass e Riggio, 2006; Koh, Steers e Terborg, 1995), sobretudo porque, segundo Shamir, House e Arthur (1993)<sup>31</sup> este tipo de líderes aumenta a performance dos seus subordinados, pela sua influência na auto-identificação destes com o grupo e na apreensão dos valores grupais; ambos aspectos relacionados com o Comprometimento Afectivo. Contudo, não existe pesquisa aprofundada relativamente à relação entre a liderança transformacional e o comprometimento dos indivíduos em relação a determinadas situações de mudança.

Das dimensões do comprometimento organizacional, o Afectivo é aquele que apresenta um maior impacto relativamente ao absentismo e à mobilidade profissional (*turnover*) (Lok et al., 2007).

### **2.3.1.2.O Comprometimento Normativo**

A dimensão normativa do comprometimento organizacional refere-se a uma opinião ou obrigação moral sentida pelo indivíduo em permanecer na organização, em virtude de se verificar um sentimento de dívida para com esta (Meyer e Allen, 1997). Suportando-se nos trabalhos de Scholl, estes autores (1991) sugerem a existência de dois mecanismos relevantes nesta dimensão do comprometimento: a socialização e a retribuição. O primeiro mecanismo, segundo Wiener (1982), é consequência de convicções de carácter normativo apreendidas através da família, cultura e de processos diversos de socialização organizacional, anteriores ou posteriores à entrada do indivíduo na organização. Não sendo clara a operacionalização destas influências, Meyer e Allen (1997) sugerem que os mesmos actuariam com base num processo de internalização de valores e expectativas sociais e organizacionais geradoras de um sentimento de lealdade do indivíduo à organização; sen-

---

<sup>31</sup> Autores referido por Herold et al.(2008: 347).

timento tanto mais intenso quanto maior for o investimento na organização e o valor subjectivo atribuído pelo indivíduo ao mesmo; sobretudo nos casos em que se torna difícil retribuir. Consideram, pois, estes autores que o Comprometimento Normativo depende de uma forma de contrato psicológico entre o indivíduo e a organização para a qual trabalha.

A retribuição resulta das recompensas por parte da organização, as quais geram um sentido de obrigação moral recíproca. Ferreira (2005: 36), referindo Durnham, Grube e Castaneda (1994), menciona dois tipos de recompensas: as sociais (apoio dos colegas de trabalho ou do supervisor), que resultam da interacção no trabalho, e as recompensas organizacionais (justiça distributiva, possibilidades de promoção, segurança no trabalho, estabilidade de emprego, protecção social, formação e remuneração, por ex.), que são concedidas pela organização como forma de facilitar o trabalho..

### **2.3.1.3.O Comprometimento Calculativo ou instrumental**

Esta dimensão do comprometimento refere-se à opção do indivíduo permanecer ou não na organização de acordo com a avaliação positiva ou negativa dos custos e benefícios (psicológicos, financeiros ou outros) resultantes da sua permanência ou saída. Esta dimensão enquadra-se na perspectiva comportamental do comprometimento enunciada por Becker em 1960 (Mathieu e Zajac,1990; Meyer e Allen, 1991).

Esta avaliação de custos e benefícios é influenciada por diversos factores. Quanto menor for a probabilidade de encontrar emprego fora da organização ou maiores os investimentos feitos pelo indivíduo naquela, ou os sacrifícios pessoais ou familiares, por ex., maiores serão os custos associados ao abandono, e, conseqüentemente, maior será o seu Comprometimento Calculativo.

Salientam Meyer e Allen (1997) que o Comprometimento Calculativo<sup>32</sup> só será afectado pela avaliação das alternativas possíveis que se colocam ao indivíduo, cada uma com custos e benefícios associados, se este tiver efectivamente consciência das mesmas e das suas conseqüências; daí a importância da sua percepção relativamente aos factores relevantes para essa decisão, designadamente, o seu conhecimento do mercado de trabalho, as suas qualificações profissionais, a sua estrutura de apoio social, e mesmo a idade e antiguidade.

### **2.3.2. O comprometimento organizacional e a Polícia.**

Apesar da diversidade de estudos sobre comprometimento organizacional, as refe-

---

<sup>32</sup> O termo utilizado por estes autores era "*Continuance commitment*". Contudo, optou-se, à semelhança de diversos autores nacionais, pelo termo "calculativo", utilizado primeiramente por Etzioni (1975), por reflectir melhor a natureza deste factor.

rências às forças policiais são escassas. Melcalfe e Dick (2000) atribuem esse facto ao hermetismo destas instituições, normalmente relutantes em permitir a observação interna por elementos estranhos às suas fileiras. No entanto consideram que este deveria ser um assunto relevante no contexto da gestão de recursos humanos policiais, designadamente no que toca ao recrutamento<sup>33</sup>, e à retenção de profissionais qualificados<sup>34</sup>, bem como à gestão interna dos recursos existentes<sup>35</sup>.

Beck e Wilson são os autores que de modo mais aprofundado e continuado têm investigado o comprometimento organizacional nas forças policiais, centralizando-se nas polícias da Australásia. Referem estes autores (1998), com base nos seus estudos, que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado com um conjunto de factores que afectam a produtividade individual, designadamente: a assiduidade, a satisfação no trabalho ou a intenção de denunciar práticas profissionais ilegítimas e ilegais e imorais, por ex.. Constataram que o desenvolvimento do comprometimento organizacional estava fortemente relacionado com a percepção dos elementos policiais de que eram apoiados pela corporação, que o seu trabalho era valorizado e, em menor grau, à concretização das suas aspirações (especialmente as oportunidades de evolução na carreira e as condições de trabalho), experiências positivas de desempenho funcional.

Os mesmos autores (1998 e 2000) constataram ainda uma diminuição significativa e consistente dos níveis de comprometimento com o tempo de serviço; situação que abrangeu a maioria dos elementos policiais envolvidos nos seu estudos<sup>36</sup>. Contudo, os níveis de comprometimento do pessoal não policial a trabalhar para a Polícia apresentavam uma tendência similar à verificada em estudos fora das organizações policiais, ou seja um aumento gradual desses níveis<sup>37</sup>. Concluem, assim, que a teoria deve ser revista no sentido de considerar que existem tipos de organizações em que os níveis de comprometimento diminuem com o tempo de serviço e que os indivíduos com baixo nível de comprometimento não a abandonam, ao contrário do preconizado pela teoria assente nos resultados

---

<sup>33</sup> Designadamente em relação à qualidade daqueles que se propõem candidatar às forças de segurança, e ao recrutamento de elementos femininos ou de indivíduos grupos étnicos minoritários.

<sup>34</sup> Esta questão é bastante premente no caso das polícias do Reino Unido dado que é permitida a transferência de elementos policiais entre forças policiais distintas, mantendo o posto/categoria; o que acontece com alguma frequência.

<sup>35</sup> Salienta-se a questão da relação entre os níveis de comprometimento e o absentismo (empiricamente fundamentado através de diversos estudos), já que em grandes organizações podem significar um elevado efectivo ausente ao serviço. No caso da PSP a taxa de absentismo cifrou-se em cerca de 9,2%; taxa que é significativamente inferior à verificada na restante Administração Pública.

<sup>36</sup> Estudo longitudinal desenvolvido na Polícia da Nova Gales do Sul (Austrália) envolvendo 793 elementos policiais de 10 classes de recrutamento ocorridas entre 1977-1979 e 1987- 1993.

<sup>37</sup> Apenas no pessoal não policial com menores habilitações escolares se verificou uma tendência similar ao pessoal policial, com diminuição gradual dos níveis de comprometimento com o aumento do tempo de serviço.

---

empíricos de diversos estudos, normalmente desenvolvidos em organizações particulares de diversa natureza.

Consideram ainda que esta questão deverá ser considerada como bastante relevante para os gestores policiais. Primeiramente pelo facto de o compromisso estar associado à produtividade das organizações. No caso de forças policiais (em que normalmente não é considerada a questão da produtividade) a diminuição dos níveis de comprometimento podem condicionar a introdução de mudanças, sobretudo porque os elementos mais antigos e experientes dificilmente se comprometerão com a visão e os objectivos organizacionais preconizados pela hierarquia. Nestes casos será necessário conceber medidas para ultrapassar esta situação e aumentar os níveis de comprometimento.

Uma segunda razão é a eventual criação de uma “norma” informal condicionadora de baixos níveis de comprometimento associada à cultura organizacional. Pesquisas relativas à socialização organizacional sugerem que estas normas seriam transmitidas aos elementos mais novos, sobretudo aos recém-entrados que procuram adoptar comportamentos adequados ao seu ambiente de trabalho<sup>38</sup>.

Acrescentam ainda estes autores (2000), como factor a considerar pelos gestores policiais, o facto de os elementos policiais permanecerem nas fileiras policiais apesar de não evidenciarem um forte comprometimento organizacional. Beck e Wilson referem que tal pode dever-se a um sentido de comprometimento ocupacional (baseado no conhecimento de que aqueles elementos apenas conseguem desempenhar funções policiais e só numa força policial as poderão exercer)<sup>39</sup> conjugado com uma dimensão calculativa de comprometimento, em que a vontade de permanecer resulta do conhecimento de que deixar a corporação iria requerer sacrifícios no status profissional, antiguidade, condições de trabalho, etc.. Deste modo, enquanto uma organização não policial os indivíduos que se sentem desencantados ou frustrados com a seu trabalho podem procurar com alguma liberdade emprego noutras organizações numa fase precoce da sua carreira, ficando nelas apenas aqueles que efectivamente apresentam níveis significativos de comprometimento organizacional, nas organizações policiais, pelo contrário, os elementos policiais permanecem nelas apesar dos diminutos níveis de comprometimento organizacional.

Embora tendo desenvolvido estudos aprofundados e longitudinais ligados ao comprometimento organizacional ao longo da carreira dos elementos policiais de várias Polícias da Austrália e Nova Zelândia, Beck e Wilson não abordaram a questão da liderança.

---

<sup>38</sup> Situação que salienta a relevância do adequado acompanhamento inicial dos novos elementos policiais.

<sup>39</sup> O que poderá resultar do facto de os elementos com idades mais elevadas terem habilitações escolares relativamente baixas e desadequadas face aos padrões actuais).

No estudo que desenvolveram, Metcalfe e Dick (2000)<sup>40</sup> verificaram, relativamente ao comprometimento organizacional, uma correlação positiva ligeira com a antiguidade (contrariamente a Beck e Wilson), atribuindo-a à valorização das experiências positivas acumuladas ao longo da carreira e ao facto de que muitos dos elementos com mais tempo de serviço ocupavam postos mais elevados na hierarquia. Esta justificação é coincidente com a sua verificação de que o nível de comprometimento aumenta significativa e exponencialmente com cada um dos níveis dos postos hierárquicos, o que sugere que os papéis funcionais são experienciados de forma mais positiva nas posições hierárquicas mais elevadas do que nas mais baixas<sup>41</sup>. Encontraram ainda uma correlação positiva significativa entre os níveis de comprometimento e o apoio pelos superiores hierárquicos, o apoio organizacional e o reconhecimento pelo trabalho realizado.

Estes autores salientam a importância da diferença acentuada dos níveis de comprometimento entre os diversos postos hierárquicos, pois os níveis de comprometimento mais reduzidos indiciam a existência de indivíduos com atitudes negativas relativamente à organização, estando menos predispostos à mudança ou a identificarem-se com os objectivos e valores da organização. Associam também esta situação ao carácter vincado dos processos de socialização policial<sup>42</sup>, à propensão para as características organizacionais poderem relevar mais as experiências negativas ao longo do percurso profissional.

Consideram ainda que o menor nível de envolvimento nos postos mais baixos se deve essencialmente às formas de gestão/liderança exercidas sobre os elementos dessas categorias, designadamente a ausência de alguns comportamentos: estímulo ao trabalho em equipa, incentivo e apoio ao desenvolvimento pessoal ou formas de comunicação bidireccional, por ex.. Embora essas formas de gestão/liderança sejam igualmente exercida sobre os elementos dos postos superiores, estes percebem-nas de forma diferente.

Uma menção ainda para o estudo de Gasic e Pagon (2004), realizado com 389 elementos da polícia eslovena, o qual aponta para uma relação positiva entre a idade e a antiguidade com o nível de comprometimento organizacional; parcialmente coincidentes com os dados de Metcalfe e Dick (2000).

### **2.3.3. Os antecedentes do comprometimento organizacional**

Apesar de o interesse e a investigação sobre estudo sobre o comprometimento orga-

---

<sup>40</sup> Estudo com 2.303 elementos policiais que constituíam o efectivo de uma força policial inglesa.

<sup>41</sup> Sugerem os autores, em alternativa, que os resultados obtidos poderão significar que o aumento do nível de comprometimento com a subida de nível na hierarquia poderá representar um aumento do comprometimento com a profissão/missão policial e não com a organização policial em concreto.

<sup>42</sup> Os novos recruta são normalmente colocados a prestar serviço com elementos mais antigos e experientes, com uma visão mais "cínica" da instituição policial, tendo a sua influência um efeito duradouro e destrutivo sobre os influenciáveis recém-chegados.

nizacional se ter vindo a intensificar desde há cerca de três décadas, ainda não há um consenso sobre se as determinantes do comprometimento residem essencialmente nas características individuais, se resultam das características profissionais ou, mesmo, se estão condicionadas por factores situacionais (Ferreira, 2005).

Considerando a base de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, referem Meyer, Allen e Smith (1993: 539), que “*Employees with a strong affective commitment remain with the organization because they want to, those with a strong continuance commitment remain because they need to, and those with a strong normative commitment remain because they feel they ought to do so*”.

Entre estas três dimensões do comprometimento verificam-se fortes relações entre o Comprometimento Afectivo e Normativo, parecendo indicar que embora o desejo de continuar na organização seja distinto da obrigação de o fazer, estas duas situações podem ocorrer em simultâneo<sup>43</sup>. O Comprometimento Calculativo mantêm-se relativamente distinto dos outros, dado que apenas é perceptível uma relação negativa entre este tipo de comprometimento e os outros dois (Meyer e Allen, 1991, 1996; Meyer et al., 2002; Meyer e Herscovitch, 2001 e Medeiros, 2003). Apesar dessa distinção, estas três dimensões não são mutuamente exclusivas, podendo ocorrer em simultâneo no mesmo indivíduo, com diferentes níveis de intensidade, em consequência do efeito de diversos factores (Meyer, Allen e Smith, 1993 e Meyer e Allen, 1997).

Com o objectivo de identificar e compreender os factores antecedentes do compromisso organizacional e de cada uma das suas dimensões, têm sido efectuados inúmeros estudos ao longo das últimas décadas; muitos deles abordando factores com relevância nas instituições policiais. Embora o objectivo deste trabalho se centre na liderança enquanto factor antecedente do comprometimento, optou-se por anexar, a título consultivo, uma tabela adaptada de Lok (1997) com uma extensa compilação de estudos nesta área agrupada, por factores considerados como antecedentes, e onde se distinguem aqueles que foram elencados no extenso estudo de Mathieu e Zajac (1990) (*Tabela 2B1*), de outros compilados pelo referido autor (*Tabela 2B2*)<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Uma análise de diversos estudos efectuados por Meyer e Allen (1996), referidos por Lagomarsino (2003), aponta para a confirmação do modelo de três factores do comprometimento, embora haja alguma discussão acerca da eventual junção dos factores “afectivo” e “normativo”. Análises factoriais confirmatórias efectuadas por estes autores tem demonstrado consistentemente a validade da separação destes dois factores, embora as correlações entre eles se mantenham relativamente elevadas.

<sup>44</sup> Refere-se ainda enquanto fonte de estudos sobre factores antecedentes do comprometimento organizacional: Allen e Meyer (1990), Meyer, Allen e Smith (1993) e Ferreira (2005).

### 2.3.3.1. Liderança e comprometimento organizacional

Face à extensão do elenco de estudos elaborados sobre os factores antecedentes do comprometimento organizacional, os estudos que abordam a liderança nessa perspectiva são relativamente poucos, e menos ainda aqueles que o fazem de forma específica, já que na maior parte dos casos o factor referido é, na realidade, um comportamento associado à liderança.

Relativamente à liderança, Mathieu e Zajac (1990) referem alguns comportamentos que lhe estão associados, acrescentando que os mesmos podem ser moderados por diversos factores, tais como as características dos subordinados ou do ambiente de trabalho, entre outros factores elencados. Para estes autores, os líderes transformacionais, ao evidenciarem um sentido de obrigação moral para com a organização como um valor relevante levam a que os seus subordinados adoptem igualmente os mesmos valores. Este sentido de obrigação moral constitui um dos elementos centrais do Comprometimento Normativo.

Para Meyer e Allen (1991) e Scholl (1981), o tipo de relacionamentos característicos da liderança transaccional não se adequa à interiorização de normas e valores ou ao investimento dos subalternos na organização, levando que os subalternos não se sintam obrigados ou vinculados a qualquer compromisso com a organização que não resulte das condições em que é efectuada a transacção. Kunda e Schwartz (1983)<sup>45</sup> referem que o sentido moral de obrigação relativamente à organização pode ser corroído pela concessão de recompensas económicas. Nesse sentido, e com base nos seus estudos, Lagomarsino (2003) sugere que a utilização da recompensa contingencial deverá ser efectuada com alguma contenção pois pode afectar negativamente o Comprometimento Normativo.

Lok (1997) e Kadyschuck (1997) mencionam que existem indícios da relação positiva entre a liderança e o comprometimento organizacional, sendo que, de um modo geral, a demonstração empírica da natureza dessa relação é limitada. Lok (1997) refere que alguns estudos que apontam no sentido de que os estilos de liderança participativos e inclusivos (Morrow, 1993; Yousef, 2000) ou a demonstração de consideração pelos subalternos (Blau, 1985; Hampton, Dubinsky e Skinner, 1986; Williams e Hazer, 1986) estão mais relacionados com o comprometimento do que estilos de liderança orientados para a tarefa ou estruturas. Refere a existência de indícios de que o comprometimento é mediado sobretudo pela subcultura, em consequência do impacto do líder junto dos elementos que integram os grupos, alterando de forma gradual e duradoura os seus valores, expectativas e padrões de comportamento.

Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) mencionam que a consideração demons-

---

<sup>45</sup> Referido por Lagomarsino (2003), tal como Scholl (1981), no mesmo parágrafo.



trada pelo líder relativamente aos contributos dos elementos do grupo, leva-os a perceberem os processos como mais justos e a demonstrarem maior empenho relativamente à decisão, maior sentimento de pertença e maior confiança no líder.

Bycio, Hackett e Allen (1985), num estudo de uma população de enfermeiros<sup>46</sup>, verificaram que índices mais elevados de liderança transformacional estava associados a uma redução da intenção de abandonar a profissão, enquanto que a gestão por excepção apresentava uma associação ligeira com essa intenção. Verificaram igualmente que as subescalas da liderança transformacional apresentavam relações positivas bastante mais significativas com o Comprometimento Afectivo do que com o Comprometimento Normativo ou Calculativo; concluindo que a componente emocional da liderança transformacional aumenta o Comprometimento Afectivo mas tem pouco efeito sobre as outras dimensões menos emocionais, e que a diminuta relação da liderança transaccional com o Comprometimento Normativo se devia à influência de eventuais modelos menos positivos na organização contrários ao sentido de justiça e integridade associados à liderança transformacional. Estes autores não confirmaram as expectativas de relacionamento forte entre a recompensa contingencial e o Comprometimento Calculativo, o que segundo os mesmos, se torna difícil de explicar conceptualmente como líderes que se baseiam fortemente na negociação de recompensas e vantagens não influenciam os seus subalternos e colocando a hipótese de que o Comprometimento Calculativo não está relacionado apenas com as potenciais vantagens ou recompensas concedidas pelo líder, mas também com a percepção da probabilidade das oportunidades no mercado de trabalho exterior à organização; algo que não é influenciado pelo líder.

Segundo Avolio et al. (2004) existe actualmente evidência acumulada de que a liderança transformacional está positivamente associada com as atitudes e comportamentos laborais ao nível individual e organizacional, embora os mecanismos e processos através dos quais o líder transformacional exerce influência sobre a motivação e performance dos seus seguidores ainda não estejam devidamente tratados na literatura. Estes autores sugerem que as experiências laborais, factores pessoais e organizacionais constituem antecedentes do comprometimento organizacional, sendo a liderança um dos factores fundamentais, e que a liderança transformacional em particular está associada positivamente ao comprometimento organizacional em várias situações e culturas.

Aludindo a diversos autores, Avolio et al. (2004: 952) referem que os líderes transformacionais conseguem influenciar o comprometimento organizacional promovendo elevados níveis de valor intrínseco associados ao cumprimento dos objectivos; salientando a

---

<sup>46</sup> Refira-se que esta amostra era constituída por 97% de enfermeiras e 3% de enfermeiros.

ligação entre o esforço dos subordinados e o resultado alcançado; inspirando um elevado compromisso comum a uma visão, missão e objectivos organizacionais; encorajando os subalternos a pensar criticamente e a recorrer a abordagens inovadoras; envolvendo-os nos processos de decisão, inspirando lealdade, reconhecendo e apreciando as diferentes necessidades individuais de cada subordinado no desenvolvimento das suas capacidades; encorajando os subordinados a procurar novas abordagens aos problemas e desafios, identificando as suas necessidades. Contudo, acrescentam, que, apesar da ligação conceptual e empírica entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, é escassa a pesquisa sobre os processos através dos quais essa influência se exerce.

Relativamente aos factores mediadores da liderança enquanto antecedente do comprometimento organizacional, Avolio et al. (2004) focaram a sua investigação no *empowerment*<sup>47</sup> psicológico e na distância estrutural do líder relativamente ao subordinado. Neste âmbito os autores salientam o facto de o conceito de liderança transformacional enfatizar o papel do *empowerment* como mecanismo central no desenvolvimento um espírito de grupo. Os líderes transformacionais envolvem os seus subalternos dando-lhes uma visão futura e atractiva, inspirando neles a vontade de a concretizar. Constroem e reforçam o espírito de grupo através do seu entusiasmo, elevados padrões morais, integridade e optimismo, dando aos seus subalternos um sentido e um desafio, e inspirando neles um maior nível de auto-confiança, auto-determinação e eficácia.

Os líderes transformacionais utilizam ainda a estimulação intelectual para aumentar a imaginação e criatividade dos subordinados e para alterar os seus valores, crenças e estruturação mental; o que implica que os líderes levem os seus subalternos a reavaliar a forma tradicional de executar os processos, e encorajando-os simultaneamente a tentar abordagens inovadoras e criativas nos processos de resolução de problemas. Esse líderes focalizam a sua acção em comportamentos de “*coaching*” e “*mentoring*” dos subalternos preparando-os para assumirem maiores responsabilidades e, eventualmente, passarem também eles a ser líderes. Desta forma, os subalternos sujeitos a este processo de *empowerment* consideram-se-ão mais capazes, empenham-se mais no seu trabalho, e desenvolvem um maior comprometimento com a sua organização. Este factor é particularmente importante para os elementos policiais envolvidos no desenvolvimento do policiamento comunitário já que este conceito implica, sobretudo aqueles envolvidos na componente executória e operacional uma maior autonomia e capacidade efectiva de resolução dos

---

<sup>47</sup> Face à inexistência de um vocábulo adequado em português, manteve-se o termo original (*psychological empowerment*), considerado nesta investigação como uma “*increased intrinsic task motivation manifestes in a set of four cognitions reflecting an individual’s orientation to his or her role: competence, impact, meaning, and self-determination*” (Spreitzer, 1995: 1443).

---

problemas com que se deparem, evitando canalizar os assuntos para a esquadra e para a respectiva hierarquia.

No entanto, e relativamente à distância estrutural do líder, Avolio et al. (2004), verificaram que, contrariamente ao esperado, a liderança de um nível mais elevado e indirecto apresentava uma relação positiva mais elevada com o comprometimento do que a liderança mais próxima. Como causas para esse efeito referem que o facto de que os subalternos localizados mais perto dos líderes, e em maior contacto com o mesmo, poderão aperceber-se mais das inconsistências do comportamento destes; que em determinadas organizações os níveis mais baixos de execução estão tão normatizados e institucionalizados que não é necessária muita liderança; ou ainda que em algumas situações os líderes de nível menos elevado podem considerar que a sua tarefa é apenas tomar conta das rotinas quotidianas e deixar as questões estratégicas ou que envolvam a partilha de uma visão e de valores institucionais ou a definição de objectivos organizacionais para os líderes de nível superior.

A promoção do *empowerment* psicológico deverá ser promovida, segundo Avolio et al. (2004), por parte dos líderes de nível mais elevado através da articulação clara da visão que inspire os seus subalternos de todos os níveis a adoptar uma maior responsabilidade relativamente ao seu trabalho; processo este que será mais facilitado pela clarificação dos objectivos e a especificação concreta das tarefas, funções e recompensas pelos níveis de supervisão mais imediata.

Considerando as características das formas de liderança e as dimensões do comprometimento organizacional, parecem depreender-se algumas relações entre ambos. O líder transaccional, utilizando os mecanismos disponíveis de recompensa e gratificação salienta a componente económica como a mais relevante na motivação para a continuidade da associação à organização, pelo que a sua influência deverá ser maior sobretudo relativamente ao Comprometimento Calculativo (Etzioni, 1975)<sup>48</sup>. Esta relação poderá ser mais intensa em organizações que possam proporcionar condições, esquemas e incentivos económicos mais favoráveis aos seus empregados. Em organizações públicas, e sobretudo instituições policiais, onde as questões monetárias (vencimentos, subsídios ou outros incentivos)<sup>49</sup> estão reguladas, as chefias ou directores não têm flexibilidade para gerir estas questões. Eventuais incentivos institucionais são aplicáveis a todos os elementos, pelo que não podem servir de argumento em qualquer negociação.

---

<sup>48</sup> Referido por Lagomarsino (2003).

<sup>49</sup> No caso as recentes normas sobre prémios gestionários aos funcionários públicos, as dimensões das instituições jogam contra a sua atribuição, já que não apenas estas instituições dispõem de menos recursos financeiros a atribuir a estes prémios como o número de elementos que têm direito ao mesmo são extremamente reduzidos. Em alguns casos poderão ser mesmo contraproducentes, podendo ser assumidos como a atribuição de “esmolos”, tal a insignificância do valor atribuído.

Por outro lado, a liderança transformacional, inspirando confiança, admiração e lealdade, entre outros sentimentos, deverá estar mais intimamente relacionada com o Comprometimento Afectivo e Normativo. A estimulação intelectual e as formas de motivação características da liderança transformacional levam a que o subalterno atribua maior importância ao trabalho desenvolvido, melhore as suas competências próprias (pessoais e profissionais) e aumente a sua adesão aos princípios e valores institucionais, podendo contribuir para um maior nível de Comprometimento Afectivo e/ou Normativo. Ao levarem os seus seguidores a transcenderem os seus próprios interesses em prol da organização, com a qual passam a identificar-se mais, os líderes transformacionais levam-nos a compreender a necessidade de um esforço maior no seu trabalho, sentindo uma maior satisfação com o resultado do mesmo.

Embora não sendo objectivo do presente trabalho abordar as situações consequentes do compromisso organizacional, pelo seu interesse, anexa-se a título consultivo a Tabela 3B com referência as possíveis consequências do empenho organizacional, quer para o indivíduo, quer para a organização.

## ***2.4. Hipóteses da pesquisa***

Perante a revisão da literatura efectuada constata-se que são ainda bastante raros os estudos que associem a liderança como factor antecedente do comprometimento, sendo inexistentes relativamente às forças policiais. Os estudos atrás referidos neste domínio, embora permitam, eventualmente, alguma comparação com os resultados do presente estudo, sobretudo na análise referente às variáveis demográficas, não fornecem qualquer indicação que possa ser considerada como base de partida para as hipóteses de trabalho. Como tal para a formulação das mesmas considerou-se da revisão da literatura, essencialmente a caracterização dos conceitos associados às formas de liderança e às dimensões do comprometimento organizacional e o modo como os primeiros se podem relacionam com as segundas.

Assim, definiram-se como hipóteses de trabalho para a investigação as seguintes

**H1** – A dimensão “**Carisma**” da liderança transformacional apresenta as seguintes relações de antecedência com as componentes do Comprometimento Organizacional:

**H1a** – **Positiva** com a componente afectiva.

**H1b** – **Positiva** com a componente normativa.

**H1c** – **Negativa** com a componente calculativa.

**H2** – A dimensão “**Consideração individualizada**” da liderança transformacional apresenta as seguintes relações de antecedência com as dimensões do Comprometimento Organizacional:

**H2a** – **Positiva** com a componente afectiva.

**H2b** – **Positiva** com a componente normativa.

**H2c** – **Negativa** com a componente calculativa.

**H3** – A dimensão “**Estimulação intelectual**” da liderança transformacional apresenta as seguintes relações de antecedência com as dimensões do Comprometimento Organizacional.

**H3a** – **Positiva** com a componente afectiva.

**H3b** – **Positiva** com a componente normativa.

**H3c** – **Negativa** com a componente calculativa.

**H4** – A dimensão “**Recompensa contingencial**” da liderança transaccional apresenta as seguintes relações de antecedência com as dimensões do Comprometimento Organizacional:

**H4a** – **Negativa** com a componente afectiva.

**H4b** – **Negativa** com a componente normativa.

**H4c** – **Positiva** com o a componente calculativao.

**H5** – A dimensão “**Gestão por excepção**” da liderança transaccional apresenta as seguintes relações de antecedência com as dimensões do Comprometimento Organizacional:

**H5a** – **Negativa** com a componente afectiva.

**H5b** – **Negativa** com a componente normativa.

**H5c** – **Positiva** com a componente calculativa.

As hipóteses de trabalho estão ilustrada graficamente na Figura 3A (Anexo A).

## CAPÍTULO 3 – Metodologia

Para o desenvolvimento do presente estudo considerou-se como adequada a aplicação de um inquérito por questionário; método correntemente utilizado neste tipo de estudos. Este instrumento deveria ser aplicado a uma população de três subunidades policiais operacionais; duas delas com características funcionais e organizacionais distintas e a terceira como grupo de controlo.

Os resultados do inquérito deveriam ser objecto de análise factorial para confirmação das hipóteses da investigação e caracterização das relações eventualmente existentes.

### **3.1. O instrumento de Recolha de Dados**

Face ao tempo disponível para a elaboração do trabalho procurou encontrar-se um instrumento adequado aos objectivos pretendidos, que estivesse já validado cientificamente e cuja utilização na investigação fosse relativamente consensual.

Para tal foram consideradas dois instrumentos já existentes e que preenchiam os requisitos pretendidos.

#### **3.1.1.0 Questionário “Multifactor Leadership Questionnaire” –(MLQ-1)**

Para a recolha dos dados sobre os factores de liderança transaccional e transformacional, recorreu-se ao “*Multifactorial Leadership Questionnaire*” (MLQ-1). Este questionário foi desenvolvido por Bernad Bass (1985: 209-212)<sup>50</sup> a partir da análise factorial de um instrumento prévio aplicado a oficiais militares dos EUA. Esta versão consiste em 41 afirmações representativas dos 5 factores específicos das escalas de liderança transformacional e transaccional a medir, sendo as respostas dadas através de uma escala de Likert com 5 posições referentes a graus de frequência (1- “*Frequentemente, se não sempre*” a 5- “*Nunca*”).

Para a sua adaptação à língua portuguesa, utilizou-se o texto das 27 questões utilizadas no estudo de Oliveira, P., Nascimento J. e Lopes A. (2007)<sup>51</sup>. As restantes questões foram traduzidas pelo autor do presente trabalho.

#### **3.1.2. O Questionário do “Modelo das Três-componentes do Comprometimento Organizacional” (MTC)**

Relativamente ao comprometimento organizacional, e face à abordagem efectuada, optou-se pela 2ª versão do questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1997) para medir as escalas do seu Modelo de Três Componentes do comprometimento organizacional (MTC). Este questionário é constituído por 19 questões que integram as três escalas destinadas a medir cada uma das componentes do comprometimento organizacional, sendo a resposta dada através de uma escala de Likert de 7 posições relativas a graus de concordância (1- “*Discordo totalmente*” a 7- “*Concordo totalmente*”). Este questionário foi objecto de estudo exploratório de validação para o contexto português por Nascimento, J.,

---

<sup>50</sup> O MLQ-1 resultou da análise factorial desenvolvida por Bass sobre um questionário inicial no seu estudo de 1985, e tem sido utilizado frequentemente em estudos sobre as formas de liderança. A versão mais actualizada é a MLQ (Form 5X) e que é utilizada sobretudo por empresas e estudos de investigadores com alguma capacidade financeira, uma vez que apenas é disponibilizado mediante pagamento de uma licença unitária.

<sup>51</sup> Questionário com uma versão curta do “MLQ\_1”, de 27 questões, aplicado a 176 colaboradores de uma empresa portuguesa de grande dimensão, constituída pelos 6 itens de cada factor com maior nível de saturação, excepto o factor “estimulação individual”, o qual consiste originalmente apenas de 3 itens. O texto destes itens foi traduzido para português pelo sistema de tradução retroversão.

Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008), pelo que foi utilizado na íntegra o texto utilizado nesse estudo.

A estes dois instrumentos foram ainda adicionadas algumas questões demográficas para caracterizar a população inquirida.

O questionário utilizado no presente estudo constitui o Anexo D.

### **3.2. Procedimentos**

Após construção de uma versão inicial do questionário foi efectuado um pré –teste circunscrito a 10 elementos com funções policiais. No final foi discutida a interpretação das questões e as dificuldades no seu preenchimento. Deste procedimento resultaram ligeiras alterações de forma a tornar o preenchimento mais explícito, não tendo sido referenciadas dificuldades na interpretação do significado ou dos termos específicos utilizados na formulação dos itens. Este procedimento era de especial relevância tendo em consideração que a maior parte dos questionários seriam preenchidos de forma não presencial. O facto de se ter utilizado como base instrumentos validados cientificamente e utilizados em trabalhos anteriores em Portugal, ainda que autonomamente, poderá ter contribuído, em grande medida, para que o instrumento utilizado não apresentasse dificuldades de utilização.

O questionário foi aplicado a elementos com funções policiais, com os postos desde Agente a Chefe, a prestar serviço no Corpo de Intervenção e nas 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> Divisões do COMETLIS, a cujos Comandantes foi solicitada a devida autorização (*Anexo E*)<sup>52</sup>.

O motivo da escolha destas unidades especiais deveu-se essencialmente ao facto de se tratarem de unidades policiais distintas, com funções e historiais institucionais diferenciadas e, presumindo-se, com formas diferentes de exercício de liderança por parte dos respectivos comandantes e oficiais e níveis de comprometimento distintos.

Pelo facto de a integração do CI na UEP ter ocorrido apenas de forma parcial<sup>53</sup> e num momento recente, presumiu-se que o espírito de corpo, tradições e formas de comando não teriam sido afectadas por essa transição. A selecção da 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> Divisões do COMETLIS deveu-se sobretudo ao facto de serem aquelas que têm o maior efectivo das Divisões com área de responsabilidade do concelho de Lisboa e que, pela sua proximidade permitiam uma aplicação mais rápida do questionário.

Tendo em conta a impossibilidade prática de recorrer a qualquer um dos métodos de

---

<sup>52</sup> Ao Sr. Comandante do CI, Subintendente Luís Ferreira, foi efectuada apenas solicitação verbal.

<sup>53</sup> O CI manteve-se ainda sedado nas suas instalações tradicionais em Belém, ocorrendo apenas a deslocação para a sede da UEP dos serviços administrativos e de apoio não necessários ao funcionamento operacional daquela Unidade.

permitissem obter uma amostra representativa do efectivo destas unidades policiais<sup>54</sup> optou-se por uma amostra de conveniência, pretendendo-se obter, pelo menos 150 questionários por unidade a fim de permitir uma adequada validação dos dados. Assim, nas sedes de Divisão solicitou-se pessoalmente junto dos Serviços a colaboração dos elementos com funções policiais para o preenchimento do questionário, enquanto que nas Esquadras de ambas as Divisões foi solicitado aos respectivos Comandantes que distribuíssem ao respectivo efectivo um envelope contendo um questionário. Foi-lhes solicitado que essa distribuição fosse aleatória e foi ainda salientado o carácter empírico do estudo, sendo que o mesmo não constituía qualquer forma de medir as suas capacidades enquanto comandantes ou líderes dos seus elementos. De uma forma geral, constatou-se que os Comandantes distribuíram os envelopes com os questionários à medida que os elementos iam entrando de serviço<sup>55</sup>. Aos Comandantes das Esquadras foi igualmente solicitado que ficassem depositários dos questionários respondidos (colocados dentro do envelope fechado) até estes serem recolhidos. No CI, os envelopes contendo os questionários foram igualmente distribuídos pelos Comandantes de Grupo aos seus elementos, os quais os recolheram após serem respondidos.

A distribuição dos questionários ocorreu em 19JAN2009 e a recolha em 23JAN2009, com a aplicação dos questionários presenciais na sede da 3ª Div. em 20JAN e na sede da 4ª Div. em 21JAN.

Dado que não se procurava uma amostra representativa das Divisões, não se efectuou uma distribuição proporcional de questionários pelos efectivos de todas as Esquadras, optando-se por aquelas cujo efectivo era superior a 30 elementos<sup>56</sup>. Assim, foram excluídas as seguintes Esquadras: 4ª Div. – Posto do Hospital de S. Francisco Xavier; 3ª Div. – Posto do Tribunal de Monsanto, 32ª, 36ª, 37ª 43ª e 44ª Esqªs.

Foram distribuídos 600 questionários; 200 por cada Unidade. Foram recolhidos 570, sendo que destes 12 estavam em branco. Os restantes 558 questionários respondidos foram numerados e codificados para uma matriz de respostas numa folha de cálculo em MS Excel, sendo ainda sujeitas a uma análise para validação da qualidade das respostas. Nesta fase foram excluídos todos os questionários que apresentavam um desvio padrão inferior a 0,40 em cada um dos questionários parcelares (“MLQ-1 e “MTC”); o que excluiu questio-

---

<sup>54</sup> Embora tal fosse viável relativamente ao CI, não seria possível nas 3ª e 4ª Divisões.

<sup>55</sup> Não se constatarem situações em que os questionários de uma determinada Esquadra tendessem a ser na sua generalidade particularmente favoráveis nas respostas, ficando a percepção de que efectivamente não houve qualquer selecção dos elementos policiais para responderem ao mesmo.

<sup>56</sup> Considerou-se que o esforço adicional de envolver todas as Esquadras não teria grande impacto nos resultados finais, antes poderia comprometer o sucesso do processo e caso houvesse uma adesão menos reduzida por parte dos elementos abrangidos pela aplicação do questionário.



nários com um número significativo de afirmações não respondidas ou de reduzida variabilidade individual nas respostas. Obteve-se, assim, um conjunto final de 528 questionários considerados como adequados e que serviram de base às análises efectuadas no âmbito do presente trabalho.

Considerando o exposto acima, distribuição do questionário a uma amostra de conveniência, bem como a eliminação de um conjunto de questionários que não reuniam os requisitos adequados à análise científica dos mesmos, não deverá esta amostra ser considerada como representativa do efectivo de cada uma das Unidades, pelo que os resultados se referem exclusivamente à presente amostra. No entanto, dado o elevado número de respostas considera-se que os mesmos poderão estar próximos dos que seriam obtidos com uma amostra aleatória representativa daqueles efectivos.

### **3.3. Caracterização da População da Amostra**

Dado que nem todos os elementos responderam aos dados demográficos, apenas é possível a caracterização daqueles que o fizeram (*Tabela 1C*).

A população inquirida é constituída por 528 elementos com funções policiais, integrado o efectivo do CI, 3ª e 4ª Divs. do COMETLIS, distribuídos da seguinte forma: CI – 165 elementos; 3ª Div. – 184 elementos e 4ª Div – 179 elementos (*Quadro 1C*). Ou seja, foram inquiridos, respectivamente, 38,9%, 36,8% e 44,3% do efectivo das subunidades onde foram aplicados os questionários.

A população inquirida era maioritariamente masculina (90,7%) e apenas 6,3% são elementos femininos (*Quadro 2C*). Na distribuição pelas unidades onde foi aplicado o questionário verifica-se que a totalidade dos elementos do CI é do sexo masculino, enquanto que 11,4% dos elementos da 3ª Div. e 5,6% dos elementos da 4ª Div. referem ser do sexo feminino.

A amostra distribui-se pelos diversos escalões etários da forma mostrada no Quadro 3C, sendo a média de idade de 33,6 anos, o que se apresenta significativamente inferior à média etária da PSP que é de cerca de 40 anos para o pessoal com funções policiais.

Relativamente às habilitações literárias, constatou-se que apenas 3 elementos (0,6%) têm até ao 4º ano, 6 (1,1%) até ao 6º ano, 61 (11,6%) até ao 9º ano, 400 (75,8%) até ao 12º anos e 29 (5,5%) referem habilitações superiores (*Quadro 4C*).

A população inquirida que indicou o seu Posto é constituída por 266 Agentes (50,2%), 183 Agentes principais (34,7%), 26 Subchefes (4,9%) e 20 Chefes (3,8%) (*Quadro 5C*). Destes elementos, 9,8% têm funções administrativas ou de apoio e restantes 85,4% têm funções e carácter operacional (*Quadro 6C*).

Aqueles que indicaram o ano de entrada na PSP têm, em média, 10 anos de serviço, distribuindo-se pelos diversos escalões de tempo de serviço da forma mostrada no Quadro 7C. Quanto ao tempo de permanência no posto actual, verifica-se uma média de 5,8 anos. A maior parte dos inquiridos está com a sua actual chefia há menos de 2 anos (54,7%), sendo a média de 2,8 anos (*Quadro 8C*).

Comparando os dados demográficos com a caracterização do efectivo policial publicado no Balanço Social de 2007 da PSP, constata-se que a população inquirida se apresenta como relativamente jovem, com um nível de habilitações escolares relativamente elevado, incidindo sobretudo nos Agentes e Agentes principais. Considera-se, contudo, que se trata de uma população característica do COMETLIS, principalmente daquela que presta serviço nas Esquadras, já que é neste Comando e nas funções operacionais que praticamente todo o efectivo inicia a sua carreira, e onde se mantém durante alguns anos.

## **CAPÍTULO 4 - Análise e discussão de resultados**

### ***4.1. Análise de resultados***

A análise dos resultados decorreu em duas fases. Na primeira efectuou-se uma análise em componentes principais dos dois questionários que compunham o instrumento de recolha de dados utilizando-se o SPSS 17. Na segunda fase efectuou-se a análise confirmatória com recurso ao LISREL 8.80. Para esta análise optou-se por uma abordagem em dois momentos; o primeiro para confirmar individualmente os modelos de Bass e de Meyer e Allen e encontrar o melhor ajustamento de variáveis que confirmassem aqueles modelos; e no segundo para confirmar o modelo resultante das hipóteses de trabalho através das relações estruturais entre os constructos latentes.

A primeira operação consistiu em apurar o grau de consistência das escalas que medem cada uma das dimensões que integram o “MLQ-1” e o “MTC” através do Coeficiente de Alpha de Cronbach (“ $\alpha$  Cronbach”), e recorrendo-se ao critério de Nunnally para identificar valores significativos; apenas foram considerados valores de “ $\alpha$  Cronbach” superiores a 0,70.

A segunda operação consistiu em efectuar a análise em componentes principais (ACP) com rotação Varimax, realizando-se ainda o teste de Kaiser-Meyer-Olin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Esta análise inicial pretendia verificar se cada sub-escala estava a medir a dimensão que se pretendia que medisse.

Seguidamente procedeu-se à análise factorial confirmatória (AFC), primeiro procu-

rando confirmar os modelos de Bass e de Meyer Allen, que estiveram na base do estudo, e seguidamente procedeu-se à verificação das hipóteses da investigação

#### 4.1.1. Análise do “MLQ-1”

##### 4.1.1.1. Análise em componentes principais

Verificou-se que as duas escalas da Liderança apresentavam uma boa consistência interna. A escala da liderança transformacional (28 itens) obteve um “ $\alpha$  Cronbach” de 0,977, tendo as sub-escalas que a integravam obtido os seguintes valores: “*Carisma*” (18 itens) - de 0,975; “*Consideração individualizada*” (7 itens) – 0,896 e “*Estimulação intelectual*” (3 itens) – 0,843. A escala de liderança transaccional (13 itens) apresentou um “ $\alpha$  Cronbach” de 0,829, enquanto que as respectivas sub-escalas obtiveram os seguintes valores: “*Recompensa contingencial*” (7 itens) - 0,849 e “*Gestão por excepção*” (6 itens) – 0,658. Assim, constatou-se a existência de uma boa consistência interna em ambas as escalas e na maioria das subescalas. Ainda assim, o valor de “ $\alpha$  Cronbach” da última subescala situa-se apenas ligeiramente abaixo do valor mínimo definido por Nunnally, pelo que se optou, apesar disso por prosseguir com a análise.

Seguidamente procedeu-se à ACP com rotação Varimax, calculando-se ainda o valor do teste de Kaiser-Meyer-Olin (KMO), e os teste de Esfericidade de Bartlett. Este processo foi aplicado individualmente a cada uma das sub-escalas da liderança para verificar se cada uma media apenas o respectivo factor. Obtiveram-se os valores constantes da Tabela 1.

Factores	$\alpha$ Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	Nº de factores	Variância explicada cada	Média	Desv. padrão
Carisma	0,975	0,977	0,00	1	70,26%	2,96	1,15
Consideração individualizada	0,896	0,900	0,00	1	62,28%	2,75	1,16
Estimulação intelectual	0,843	0,710	0,00	1	76,35%	3,42	1
Recompensa contingencial	0,849	0,885	0,00	1	53,84%	3,24	1,13
Gestão por excepção	0,658	0,717	0,00	2	59,76%	2,92	1,13

**Tabela 1** – Análise factorial das sub-escalas de Liderança

Apenas a sub-escala “*Gestão por excepção*” não apresentou valores esperados já que evidenciou a existência de dois factores, e não apenas de um factor<sup>57</sup>. Experimentou-se

<sup>57</sup> Embora alguns autores distingam entre gestão por excepção “passiva” e “activa”, a solução observada não efectuava a distribuição dos itens de forma coincidente com esta distinção. Note-se, ainda, que aquando da construção do “LMQ-1” por Bass, este factor era constituído por 3 itens, ao qual foram pos-

retirar gradualmente os itens que poderiam estar a provocar este efeito, mas embora se chegasse a uma solução com 4 itens e 1 factor o valor de KMO desceu abaixo de 0,70.

Apesar desta situação efectuou-se a análise incluindo todos os itens que integravam o “MLQ-1”, tendo-se obtido um valor KMO de 0,975 e o teste de Esfericidade de Bartlett associado um nível de significância de 0,00, valores que permitiam realizar a análise em componentes principais. Obteve-se uma solução de 4 factores que explicavam 63,81% da variância; solução, esta, bastante diferenciada do modelo proposto por Bass com 5 factores. Face a esta situação efectuou-se nova análise, forçando o resultado em 5 factores. A solução obtida explicava 66,19% da variância. No entanto, a combinação dos itens na constituição dos factores não coincidia, mais uma vez, com o modelo de Bass.

Foram experimentadas sem sucesso várias soluções eventuais, eliminando factores com reduzidos graus de saturação, procurando encontrar uma correspondência dos factores com o modelo de Bass. Foi, inclusivamente, testada uma solução mais restrita com 27 itens, já experimentada por Oliveira (2007), sem, contudo, se conseguir alcançar o resultado pretendido; ou seja, com que os itens se agrupassem no factor ao qual deveriam corresponder. Como tal, não nos foi possível, através desta metodologia (ACP), confirmar o modelo de Bass para a população inquirida no presente trabalho.

#### 4.1.1.2. Análise factorial confirmatória

Para a análise factorial confirmatória utilizou-se o LISREL 8.80<sup>58</sup>, tendo sido utilizado o método de estimação por máxima verosimilhança. Assumiu-se, nesta fase que a escala de medição das variáveis pode ser considerada como quantitativa, pretendendo-se, com esta análise verificar a validade factorial não só da escala de Liderança como um todo, mas também de cada uma das subescalas.

Para a análise factorial confirmatória foi preparada uma matriz de dados inicial com 484 registos<sup>59</sup>, sobre a qual se testaram vários modelos.

**MODELO L1** – Este modelo baseou-se na mesma estrutura do modelo tal como definido por Bass (1985), e que esteve na base do “MQL-1”. Constatou-se que todos os itens das subescalas da liderança transformacional apresentavam pesos factoriais (*factor loadings*) superiores a 0,70. Relativamente à liderança transaccional verificou-se que que

---

teriormente adicionados mais 3 em consequência da análise resultante do questionário base a um universo mais amplo.

<sup>58</sup> “Linear Structural RELations” aplicação desenvolvida por Jöreskog e Sörbom, que implementa informativamente os modelos de equações estruturais.

<sup>59</sup> Todos os registos em haviam sido respondidas todas as afirmações que compõem o “MLQ-1”.

os itens “35 e “41”<sup>60</sup> (“*Recompensa contingencial*”) apresentavam pesos factoriais abaixo de 0,70, tal como os itens “30”, “31”, “33” e “40”<sup>61</sup> (“*Gestão por excepção*”), sendo que este último item apresentava mesmo um valor negativo, recomendando-se, pois, a sua eliminação do modelo. Os indicadores de *goodness-of-fit* apresentavam-se pouco ajustados (*Tabela 2C1*).

Através da Tabela de correlações tornaram-se notórias duas situações: a primeira, que a generalidade das sub-escalas se encontravam fortemente correlacionadas entre si, sendo que os itens de “Gestão por excepção” estavam a saturar bastante as outras subescalas; a segunda, a forte correlação entre “Carisma” e “Consideração individualizada” (0,90) aconselharia à junção destas duas subescalas.

**MODELO L2** – Baseado no Modelo L1, foram retirados os itens com peso factorial inferior a 0,50, o que melhorou ligeiramente os índices de *goodness-of-fit*, mas mantendo-se ainda relativamente desadequados. A Tabela de correlações manteve-se praticamente inalterada, agravando-se, ainda que ligeiramente, a intensidade das correlações entre as vários factores (*Tabela 2C2*).

**MODELO L3** - Face aos resultados obtidos com os modelos anteriores, optou-se por experimentar um modelo similar ao utilizado no estudo de Oliveira (2007): um instrumento composto por 27 itens seleccionado com base no nível de saturação apurado no estudo de Bass (1985), sendo cada factor constituído pelos 6 itens com o maior nível de saturação, com excepção da estimulação intelectual, que manteve os 3 itens iniciais do questionário de Bass. Embora os indicadores de comparação dos modelos tivessem melhorado significativamente, as cargas factoriais dos itens “31”, “33” e “40” da sub-escala “*Gestão por excepção*” apresentaram-se bastante baixos, com o último item a obter “-0,07” (*Tabela 2C3*).

**MODELO L4** – Partiu-se do modelo anterior, mas retirando os três itens de “gestão por excepção” com as cargas factoriais reduzidas. Salvo o item “30”, todos os restantes itens apresentaram cargas factoriais cima de “0,50”; valores que estão no limiar da aceitabilidade (Salgueiro, 2008) (*Tabela 2C4*). Os índices de *goodness-of-fit* melhoraram significativamente relativamente aos modelos anteriores.

**MODELO L5** – Este modelo foi implementado a título meramente exploratório. Para tal, e com base no modelo 4 juntaram-se no mesmo factor os itens das sub-escalas

<sup>60</sup> “35. A minha chefia diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.”; 41. Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o proveito que tenho disso.

<sup>61</sup> “30. A minha chefia não me pede mais do que o estreitamente necessário para ter o trabalho feito.”; “31. A minha chefia diz-me apenas o que preciso saber para fazer o meu trabalho.”; “33. Desde que as coisas corram bem, a minha chefia não tenta mudar nada.”; “40. Embora possa ter iniciativas, a minha chefia não me encoraja a isso.”

“*Carisma*” e “*Consideração individualizada*”, conforme aconselhado pelos resultados da análise do Modelo L1. Neste modelo, os indicadores de comparação dos modelos pioraram (*Tabela 2C5*).

**MODELO L6** - Para este modelo utilizou-se como base o modelo L4, tendo-se retirado os itens “26”, “35” e “41”<sup>62</sup>, que naquele modelo haviam apresentado cargas factoriais inferiores a 0,70, mantendo-se contudo o item “30”, de modo a que, de acordo com as recomendações de Salgueiro (2008), cada factor fosse medido por, pelo menos 3 itens ou variáveis expressas. Os índices de *goodness-of-fit* melhoraram significativamente, para valores bastante ajustados, embora se mantivesse a carga factorial reduzida no item “30” (*Tabela 2C6*).

**MODELO L7** - Foi executado igualmente a título experimental, utilizando como base o Modelo L6, sendo retirado o item “30” da subescala “*Gestão por excepção*”, conforme aconselhado pelos resultados da análise do modelo anterior. Embora os resultados se tornassem ainda mais ajustados (*Tabela 2C7*), não foi considerado, em virtude de não se manter um mínimo de 3 variáveis expressas por variável latente.

	LIDERANÇA						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Degrees of Freedom	169	655	314	142	659	178	160
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	2592,75	2033,52	1239,24	783,85	2311,27	553,53	510,92
S-B $\chi^2$ /Degrees of Freedom	15,3417	3,1046	3,9466	5,5201	3,5072	3,1097	3,1933
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,070	0,066	0,078	0,068	0,072	0,066	0,067
Root Mean Square Residual (RMR)	0,075	0,065	0,082	0,066	0,066	0,057	0,057
Goodness of Fit Index (GFI)	0,66	0,69	0,74	0,79	0,66	0,82	0,82
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,62	0,65	0,69	0,74	0,62	0,77	0,77
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0,59	0,61	0,61	0,64	0,59	0,64	0,63
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	5,75	4,57	2,83	1,86	5,12	1,36	1,26
Model AIC	2776,50	2205,52	1367,24	899,85	2475,27	657,56	610,92
Model CAIC	3253,50	2651,18	1698,90	1200,41	2900,20	927,03	870,02

**Tabela 2 – Medidas de *goodness-of-fit* dos 7 modelos testados da Liderança**

Face a esta análise e comparação ente os vários modelos, foi decidido utilizar o Modelo L6, em virtude de apresentar os valores dos índices de *goodness-of-fit* mais ajustados, e permitir a medida de todos os factores por pelo menos 3 itens e manter ainda o modelo de 5 factores sistematizados no modelo de Bass.

Da análise destes modelos extraem-se duas grandes conclusões. A primeira é forte correlação entre todos os factores, e a segunda referente à relevância do factor “*Gestão por excepção*”, fortemente relacionado com o “*Carisma*” e com a “*Consideração individualizada*”.

Note-se, relativamente a esta situação que Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2001:3) referem um estudo de Carless (1998), a qual, recorrendo a análise factorial con-

<sup>62</sup> “26. A minha chefia lida individualmente com cada um dos seus subordinados.”; “35. A minha chefia diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.”; “41. Há um acordo, sobre o esforço que se espera que eu tenha no grupo e o proveito que tenho disso.”

fírmatoria, concluiu, após testar diversos modelos baseados na utilização do “MLQ (Form-5X)”<sup>63</sup>, que as sub-escalas da liderança transformacional estavam fortemente correlacionadas, com uma elevada percentagem da sua variância explicada por um constructo de nível mais elevado, concluindo que “*there is little evidence to justify interpretation of the individual subscales scores*”. Contudo estes autores, no estudo que elaboraram em Inglaterra, recorrendo a um instrumento diferente constataram a multidimensionalidade da liderança transformacional, encontrando similitudes com as sub-escalas da liderança transformacional sistematizadas por Bass.

Também Bycio, Hackett e Allen (1995), num estudo de avaliação da conceptualização de Bass sobre liderança transformacional e transaccional, embora conseguissem aplicar o modelo à população inquirida no seu estudo, apresentaram algumas dúvidas sobre a adequação do modelo que esteve na base do “MLQ-1”, referindo que se mostrara mais adequado aos seus dados um modelo de dois factores: liderança “Activa” e “Passiva”<sup>64</sup>. Note-se que o próprio Bass (1985) referiu a necessidade de replicar o seu estudo utilizando o mesmo instrumento em diferentes populações e profissões.

#### **4.1.2. Análise do “MTC”**

##### **4.1.2.1. Análise em componentes principais**

Após se ter efectuado a inversão das escalas correspondentes aos itens com as afirmações colocadas com sentido negativo, verificou-se em todas as dimensões do compromisso organizacional uma razoável consistência interna com os seguintes valores de “ $\alpha$  Cronbach”:  
“*Comprometimento Afectivo*” – 0,806; “*Comprometimento Calculativo*” – 0,787” e “*Comprometimento Normativo*” – 0,771.

Quanto à ACP com rotação Varimax, ao teste de Kaiser-Meyer-Olin (KMO), e ao teste de Esfericidade de Bartlett, obtiveram-se os seguintes constantes da seguinte Tabela.

---

<sup>63</sup> O questionário “MLQ (Form-5X)” foi desenvolvido por Bass e Avolio e destina-se a medir a liderança transaccional. É um instrumento de medida sobre o qual recaem direitos de autor, sendo a sua utilização sujeita ao pagamento de taxas por indivíduo inquirido. Com base no questionário inicial têm sido desenvolvidos por Bass e por outros autores, instrumentos diversificados destinados a serem aplicados a “alvos” diferenciados (Bycio, Hackett e Allen; 1995).

<sup>64</sup> Estes autores chamam, contudo, a atenção para o facto de se tratar de um universo inquirido predominantemente feminino (97% de enfermeiras), sendo que o desempenho funcional da enfermagem está sujeita a duas subordinações funcionais: aos médicos (associados à liderança passiva) e os chefes de serviços de enfermagem (associados a liderança activa).

Dimensão	$\alpha$ Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	Nº de factores	Variância explicada	Média	Desv. padrão
Comprometimento Afectivo	0,806	0,833	0,00	1	51,72%	5,14	1,91
Comprometimento Calculativo	0,787	0,827	0,00	1	44,84%	4,23	2,04
Comprometimento Normativo	0,771	0,801	0,00	1	47,12%	3,93	2,03

**Tabla 3** – Análise factorial das sub-escalas de Comprometimento Organizacional

Uma primeira observação permite constatar que as respostas ao “MTC” apresentam uma maior variabilidade que as respostas ao “MLQ-1”. Perante a natureza algo diferenciada dos dois instrumentos coloca-se a possibilidade de que tal resulte do facto de as escalas serem diferentes (7 posições no primeiro e 5 no segundo) e/ou de o “MTC” se referir à percepção do inquirido relativamente à organização onde trabalha, enquanto que o “MLQ-1” se refere-se a uma terceira pessoa, que é a chefia directa, sendo eventualmente mais propenso a que os inquiridos apresentem respostas mais uniformizadas por não se sentirem “cómodos” ao responderem; ainda que se tenha sempre salientado a confidencialidade e anonimato dos questionários e dos resultados<sup>65</sup>.

Estes testes permitiram verificar que, eventualmente, poderia haver necessidade de retirar pelo menos dois itens de duas das dimensões: os itens “5” e “19”<sup>66</sup>.

Seguidamente efectuou-se uma ACP incluindo todos os itens do “MTC”, tendo-se alcançado uma solução com um valor KMO de 0,869, e o teste de esfericidade de Bartlett associado um nível de significância de 0,00, resultando em 4 factores que explicavam 56,71% da variância, e cuja constituição não era coincidente com o modelo proposto por Meyer e Allen.

À semelhança do “MLQ-1”, efectuou-se novo teste, forçando o resultado em 3 factores. Embora obtendo valores de KMO e de teste Esfericidade de Bartlett semelhantes aos anteriores, os 3 factores construídos explicavam apenas 52,23% da variância e continuavam a divergir da constituição dos itens do modelo adoptado.

Foram experimentadas algumas soluções, eliminando factores com reduzidos graus de saturação até se obter uma solução, com um valor KMO de 0,841, teste de esfericidade

<sup>65</sup> Recordar-se que, para evitar em grande parte este efeito, o primeiro passo da análise foi eliminar os questionários com um desvio padrão inferior a 0,4 em cada uma das escalas: liderança e comprometimento organizacional.

<sup>66</sup> “5 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Polícia”; “9 - Na realidade sinto os problemas da Polícia como se fossem meus.”



de Bartlett associado um nível de significância de 0,00, com os itens distribuídos por de 3 factores, explicando uma variância de 56,48%. Este solução<sup>67</sup>, coincidente com o modelo de Meyer e Allen, era constituída por 15 itens, distribuídos da seguinte forma: “*Comprometimento Afectivo*” – itens “2”, “6”, “7”, “11”, e “15”; “*Comprometimento Calculativo*” – itens “1”, “3”, “13”, “14”, “16”, e “17” e “*Comprometimento Normativo*” – itens “4”, “8”, “12” e “18”. (Tabela 3C – Anexo C).

#### 4.1.2.2. Análise factorial confirmatória

Embora tendo sido encontrada uma solução através da ACP, adoptou-se o mesmo processo para os dados referentes ao “MTC”, sujeitando-os à AFC, procurando um modelo adequado aos objectivos pretendidos. A análise incidu sobre uma matriz de dados com 509 registos<sup>68</sup>.

**MODELO C1** – A análise deste primeiro modelo ditou a remoção dos itens “9” e “19”<sup>69</sup> devido aos pesos factoriais inferiores a 0,50. Os indicadores de *goodness-of-fit* apresentavam-se pouco ajustados (Tabela 4C1). Por outro lado evidenciou-se uma forte correlação entre o Comprometimento Normativo e o Comprometimento Afectivo, bem como uma reduzida correlação entre o Comprometimento Calculativo e as restantes duas dimensões; situação similar a maioria dos estudos com este instrumento de recolha de dados (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

**MODELO C2** - Baseou-se no modelo inicial, sendo contudo retirados os itens “9” e “19”, conforme aconselhado pela análise do modelo anterior. Os índices melhoraram significativamente, verificando-se que todos os itens apresentavam pesos factoriais superiores a 0,50, enquanto que a correlação entre os factores diminuía muito ligeiramente (Tabela 4C2).

**MODELO C3** – Neste modelo retiraram-se os itens que no modelo anterior apresentavam factoriais inferiores a 0,60, (itens “1”; “14”, “5” e “8”)<sup>70</sup>, considerando que o número de itens por factor ainda permitia efectuar esse teste. Os resultados obtidos mostraram-se bastante mais consistentes, como se pode verificar pelos indicadores de *goodness-of-fit* (Tabela 4C3), tendo também diminuído as correlações entre os factores.

**MODELO C4** - Adoptou-se o mesmo critério para a elaboração do modelo anterior,

<sup>67</sup> Esta solução divergiu da obtida posteriormente através da análise confirmatória com o LISREL.

<sup>68</sup> Todos os registos em haviam sido respondidas todas as afirmações que compõem o “MTC”.

<sup>69</sup> “9 - Na realidade sinto os problemas da Polícia como se fossem meus.”; “19 - Como já dei tanto à Polícia, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar num outro emprego”

<sup>70</sup> “1 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Polícia.”, “14 - Neste momento, manter-me na Polícia é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.”, “5 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Polícia.”, “8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto sair da Polícia no presente momento.”

sendo retirado o item “4”<sup>71</sup>, que apresentara um peso factorial inferior a 0,60. Os resultados obtidos foram considerados bastante positivos, pois com excepção do item “3”<sup>72</sup> do Comprometimento Calculativo, todos os restantes apresentavam pesos factoriais superiores a 0,70 (Tabela 4C4). Os indicadores de *goodness-of-fit* revelaram-se os mais ajustados.

Note-se que neste modelo a constituição das 3 sub-escalas difere da constituição da solução encontrada com a ACP efectuada em SPSS, e que apresentava valores de consistência interna das subescalas mais elevados. No entanto, optou-se pela utilização do modelo encontrado através da análise confirmatória por uma questão de homogeneidade e por este método ser mais robusto.

	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Degrees of Freedom	149	116	63	51
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	687,14	499,3	279,97	222,09
S-B $\chi^2$ /Degrees of Freedom	4,6117	4,3043	4,4440	4,3547
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,084	0,081	0,083	0,081
Root Mean Square Residual (RMR)	0,11	0,087	0,082	0,078
Goodness of Fit Index (GFI)	0,80	0,83	0,87	0,95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,75	0,78	0,81	0,82
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0,63	0,63	0,59	0,58
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,51	1,13	0,67	0,54
Model AIC	769,14	573,30	337,97	276,09
Model CAIC	983,68	766,90	489,71	417,36

**Tabela 4** – Medidas de *goodness-of-fit* dos 4 modelos testados do Compromisso organizacional

Face à comparação das medidas de *goodness-of-fit* (Tabela 4) dos modelos testados, optou-se pelo Modelo 4, pois, de acordo com as recomendações de Salgueiro (2008) é aquele que apresenta os índices mais ajustados, e permite igualmente manter a medição das variáveis latentes por um mínimo de três variáveis expressas.

#### 4.1.3. Análise das hipóteses da trabalho

No sentido de testar as hipóteses colocadas para a investigação foi inserido o modelo proposto no LISREL 8.80, utilizando igualmente o método de estimação por máxima verosimilhança (*Robust Maximum Likelihood*). Também neste caso foi necessário experimentar vários modelos até se encontrar a solução estatisticamente mais satisfatória.

**MODELO F1** – Este modelo teve como base o modelo proposto sendo testadas todas as hipóteses. Verificou-se que este modelo não confirmava as hipóteses já que todas

<sup>71</sup> “4 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto sair da Polícia no presente momento.”

<sup>72</sup> “3 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Polícia, mesmo que o pudesse fazer.”

as correlações relativas às hipóteses a testar no modelo apresentavam *T-values* inferiores a “2” na matriz de correlações (Hair; 2006). Os índices de “*goodness of fit*” apresentavam-se razoáveis, considerando os valores de referência aconselháveis para estes índices (*Tabela 5C1*).

**MODELO F2** – Este modelo teve como base o modelo anterior, ao qual foram retiradas as relações com *T-values* inferiores a 0,05. Neste modelo as alterações dos índices de “*goodness of fit*” sofreram uma muito ligeira melhoria, e os *T-values* da matriz de correlação, apesar de ligeiríssimos ajustamentos, mantiveram-se abaixo de “2” (*Tabela 5C2*).

**MODELO F3** – Para este modelo utilizou-se como base o modelo anterior retirando as associações com *T-values* inferiores a 0,1 (*Tabela 5C3*). Os resultados foram similares aos do modelo anterior, com ligeiras melhorias nos índices de “*goodness of fit*”, mas com os *T-values* a permanecerem abaixo de “2”.

**MODELO F4** – Para este modelo retiraram-se as associações entre subescalas com *T-values* inferiores a 0,2. Obtiveram-se índices de “*goodness of fit*” similares aos do modelo anterior, ainda com *T-values* pouco significativos (*Tabela 5C4*).

**MODELO F5** – Para o último modelo retirou-se a associação que no modelo anterior apresentara o *T value* mais baixo. Ocorre, mais uma vez uma ligeira melhoria dos índices de “*goodness of fit*” (*Tabela 5C5*), com o índice GFI relativamente perto do valor desejável (“1”), e o índice AGFI pouco abaixo do valor recomendável (acima de “0,9”) (Salgueiro, 2007). Quanto à matriz de correlações mostra-nos um *T-value* de “-0,34” para a relação entre as subescalas “*Gestão por exceção*” e “*Comprometimento Afectivo*”, e “-0,30” entre “*Carisma*” e “*Comprometimento Normativo*”, ambas abaixo do valor recomendado de “2” (Hair, 2006).

	LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Degrees of Freedom	467	469	475	479	480
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	1087,56	1088,15	1091,3	1097,57	1098,28
S-B $\chi^2$ /Degrees of Freedom	2,3288	2,3201	2,2975	2,2914	2,2881
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,052	0,052	0,052	0,051	0,051
Root Mean Square Residual (RMR)	0,055	0,055	0,055	0,056	0,056
Goodness of Fit Index (GFI)	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0,66	0,67	0,68	0,68	0,68
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2,62	2,59	2,59	2,59	2,59
Model AIC	1275,56	1263,30	1263,30	1261,57	1260,28
Model CAIC	1763,45	1709,67	1709,67	1687,17	1680,69

**Tabela 5** – Medidas de *goodness-of-fit* dos 4 modelos testados do Modelo Final de teste das hipóteses de trabalho

Assim, face aos resultados obtidos não se podem considerar confirmadas quaisquer das hipóteses de trabalho colocadas inicialmente. Por outro lado, das correlações encon-

tradas, embora ligeiras, uma aponta em sentido contrário à literatura existente predominante, já que seria de esperar uma correlação positiva entre o “Carisma” e o “Comprometimento Normativo”, e a outra, a correlação negativa entre a “Gestão por exceção” e o “Comprometimento Afectivo”, está de acordo com o esperado.

#### **4.1.4 Análise da distinção entre grupos**

No âmbito dos objectivos secundários do presente trabalho procedeu-se à análise dos dados no sentido de verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos constituídos pelas variáveis demográficas consideradas no instrumento de recolha de dados. Para o efeito recorreu-se à comparação de médias através do “*Independent-Sample T Test*” e “*One-Way ANOVA*”, no SPSS.

##### **4.1.4.1. Os níveis de comprometimento organizacional**

O Comprometimento Afectivo apresenta a média mais elevada ( $M=5,302$ ;  $DP=1,40$ ), sendo que os valores intermédios se verificam no Comprometimento Calculativo ( $M=4,226$ ;  $DP=1,55$ ), e os mais baixos no Comprometimento Normativo ( $M=4,12$ ;  $DP=1,52$ ) (Tabela 6C).

O Corpo de Intervenção apresenta as médias mais baixas relativamente a todas as sub-escalas do comprometimento organizacional, sendo que a variabilidade<sup>73</sup> apenas é significativa na comparação com a 4ª Divisão relativamente ao Comprometimento Afectivo ( $F=3,203$ ;  $P=0,041$ ) e Comprometimento Normativo ( $F=3,246$ ;  $P=0,040$ )

Os elementos policiais do sexo feminino apresentavam médias mais elevadas nas três subescalas do comprometimento organizacional, mas as diferenças não são estatisticamente significativas.

Também em relação à idade, verifica-se uma tendência no sentido do aumento dos níveis de comprometimento com o aumento da idade, sendo a variabilidade significativa apenas entre o segundo e o terceiro escalões etários relativamente ao Comprometimento Afectivo ( $F=4,987$ ;  $P=0,007$ ), e entre o primeiro e 2º escalões, no que se refere ao Comprometimento Calculativo ( $F=5,641$ ;  $P=0,004$ ). Embora se tenha tentado obter uma análise mais fina, com escalões etários mais estreitos, os resultados mostraram a mesma situação, sendo apenas significativa a variabilidades dos elementos com os escalões mais elevados (acima dos 40 anos) relativamente a grande parte dos escalões mais novos e intermédios. A tendência observada coincide com os resultados no mesmo sentido reportados por Metcalfe e Dick (2000).

---

<sup>73</sup> Este termo é utilizado no presente trabalho como sinónimo de diferença entre grupos, e não como sinónimo de variância.

Situação semelhante se verificou relativamente ao tempo de serviço parecendo evidenciar-se uma tendência crescente dos níveis de Comprometimento Normativo com o aumento da antiguidade, mas apenas sendo a variabilidade estatisticamente significativa em relação ao escalão etário mais elevado ( $F=5,390$ ;  $P=0,000$ ).

Os níveis de comprometimento decrescem com o aumento das habilitações escolares<sup>74</sup>, sem, no entanto, se verificarem diferenças estatisticamente significativas; situação igualmente coincidente com os resultados de Beck (2000).

Quanto aos postos, os Subchefes/Chefes apresentaram médias superiores aos Agentes/Agentes principais, mas apenas relativamente ao Comprometimento Afectivo a variabilidade se mostrou significativa ( $F= -3,934$ ;  $P=0,007$ ); o que se mostra coincidente com o verificado por Beck (2000); aumento do comprometimento com o posto hierárquico

Quanto ao tipo de serviço, os elementos afectos aos serviços administrativos e de apoio apresentam médias mais elevadas, apenas sendo significativa a variabilidade no caso do Comprometimento Normativo ( $F= 3,606$ ;  $P= 0,000$ ). Esta situação é coincidente com o observado anteriormente já que os elementos afectos às funções administrativas e de apoio têm mais tempo de serviço e mais idade e a proporção de elementos femininos é maior.

Os resultados dos testes “T-test” e “One-Way ANOVA” onde se verificaram diferenças significativas entre os grupos constam da Tabela 6C1 a 6C5. Para estas análises foi utilizada a mesma matriz de dados utilizada na análise factorial confirmatória.

#### **4.1.4.2. A liderança**

Relativamente às respostas das subescalas de liderança verifica-se não existirem diferenças assinaláveis entre as médias da escala liderança transformacional ( $M=2,95$ ;  $DP=0,87$ ) e a escala da liderança transaccional ( $M= 2,97$ ;  $DP=0,77$ ). Do primeiro factor é a subescala “*Estimulação intelectual*” a que apresenta uma média mais elevada ( $3,42$ ;  $DP=0,87$ ). A subescala “*Carisma*” tem uma média intermédia ( $M=2,95$ ;  $DP=0,87$ ) e a “*Consideração individualizada*” é a que evidencia a média mais baixa ( $M=2,7$ ;  $DP=0,94$ ) (Tabela 7C). Relativamente à liderança transaccional, a sub-escala “*Recompensa contingencial*” apresenta uma média mais elevada ( $M=3,2$ ;  $DP=0,92$ ) do que a “*Gestão por excepção*” ( $M=2,7$ ;  $DP=0,81$ ).

Não se verificam diferenças significativas nas médias relativas aos elementos do sexo feminino e masculino em qualquer das subescalas.

No entanto, verifica-se uma tendência decrescente da média de todas subescalas da

---

<sup>74</sup> Esta situação coincide com a tendência observada relativamente à idade, já que os elementos policiais mais novos são aqueles que detêm as habilitações escolares mais elevadas.

liderança com o aumento da idade, com as diferenças significativas a ocorrerem na comparação do escalão etário mais elevado com os restantes (*Tabela 7C1*), indiciando uma percepção diferenciada da liderança por parte dos elementos mais velhos<sup>75</sup>. No entanto, essa situação não é tão pronunciada relativamente ao tempo de serviço, pois embora se verifiquem situações de diferenças significativas entre alguns dos escalões etários em algumas das subescalas, as mesmas encontram-se dispersas não incidindo num dos grupos etários em concreto ou em relação a uma das dimensões da liderança.

Relativamente às habilitações escolares, parece ocorrer uma tendência para um aumento das médias das subescalas da liderança com o aumento das habilitações; sendo que as diferenças estatisticamente significativas se encontram dispersas pelos grupos e pelas subescalas (*Tabela 7C2*).

Quanto às subunidades verifica-se que a 3ª Divisão é aquele que apresenta as médias mais baixas em todas as subescalas, enquanto que o CI e a 4ª Div apresentam sempre médias relativamente semelhantes. A diferenças entre a 3ª Divisão e as restantes subunidades são significativas em todas as subescalas, sendo mais evidente na liderança transformacional e respectivas subescalas (*Tabela 7C3*).

Perante estes dados constata-se, assim, que a percepção da liderança parece alterar-se com a idade e com as habilitações escolares, com tendência inversa à verificada relativamente ao comprometimento organizacional. Verifica-se igualmente existir indícios da existência de percepção diferenciada entre as subunidades policiais do mesmo tipo, quando a expectativa seria que a diferença se verificasse entre o CI e as outras duas Divisões. No entanto, apenas estudos futuros poderão contribuir para confirmar ou esclarecer esta situação.

## **4.2. Discussão de resultados**

Esta parte procura dar sentido aos resultados apurados com base nas respostas ao instrumento de recolha de dados utilizado, discutindo aqueles que se considera mais evidentes e mais pertinentes para as hipóteses formuladas. Dada a especificidade da amostra e a escassez de trabalhos similares verifica-se alguma dificuldade em relacionar os resultados com o que foi observado noutros estudos documentados.

Os resultados obtidos mostram-se aparentemente contraditórios, se considerarmos que uma amostra policial deveria comportar-se de forma similar à maioria das amostras não policiais caracterizadas em estudos anteriores. Os trabalhos de Beck (1999, 1999a),

---

<sup>75</sup> Não sendo possível uma análise com períodos mais curtos, não se consegue determinar se esta alteração ocorre repentinamente ou se, pelo contrário, evolui ao longo de um determinado período.

Beck e Wilson (1998 e 2000) e Wilson e de Metcalfe e Dick (2000) mostram que podem ocorrer divergências significativas em populações policiais<sup>76</sup>. O facto de não existirem muitos estudos nesta área deixa estes aspectos um pouco em aberto. Salientam-se, contudo, algumas questões.

Relativamente ao **instrumento de recolha de dados** utilizado, constata-se os resultados bastante positivos relativamente à coerência interna das subescalas da liderança e do comprometimento organizacional, quer na primeira análise efectuada com o SPSS, quer posteriormente com as soluções obtidas através da AFC, bem como a existência de fortes correlações entre as subescalas da liderança e entre as subescalas Comprometimento Afectivo e Normativo do comprometimento organizacional; uma situação igualmente verificada por outros autores. Este facto parece indiciar que a não confirmação das hipóteses de trabalho não se deveu a qualquer erro de amostragem ou enviesamento das respostas<sup>77</sup>. No entanto só uma replicação do estudo poderia confirmar essa situação.

Quanto aos **níveis de comprometimento organizacional**, constata-se que a população inquirida apresenta similitudes com a maior parte dos estudos em populações não policiais e com o estudo policial de Metcalfe (2000), ocorrendo um aumento daqueles níveis com a idade, o tempo de serviço e com o nível hierárquico, mas diminuindo com o aumento do grau de habilitações literárias<sup>78</sup>. Adicionalmente observou-se um maior nível de comprometimento entre os elementos femininos e os que desempenham funções administrativas ou de apoio.

Relativamente às **hipóteses de trabalho** constatou-se a não confirmação das mesmas, apesar das correlações ligeiras observadas no modelo considerado como mais ajustado. Conceptualmente, existe alguma dificuldade em explicar o motivo porque um modelo aparentemente aplicável noutras organizações se mostrou inadequado no presente estudo. Note-se, no entanto, que Oliveira (2007) ao estudar um modelo semelhante, recorrendo a análise factorial exploratória, constatou igualmente a elevada consistência interna das subescalas de Liderança e de Comprometimento Organizacional, e encontrando apenas correlações positivas entre os factores “Recompensa contingencial” e “Comprometimento Normativo” e entre os factores “Carisma” e “Comprometimento Afectivo”. Ainda assim,

---

<sup>76</sup> Os estudos de Beck e Wilson foram desenvolvidos em corpos policiais da Australásia, enquanto que os de Metcalfe e Dick foram realizados com a Polícia Inglesa. Apesar da influência anglo-saxónica predominante na Austrália e Nova Zelândia, as forças policiais da Australásia podem apresentar diferenças culturais e subculturais significativas que justifiquem a divergência de resultados, não apenas em relação aos dados de Metcalfe, mas também de outros estudos em amostras não policiais.

<sup>77</sup> Salienta-se o cuidado metodológico de evitar estas situações pela eliminação dos questionários com desvio padrão inferior a 0,4 em cada uma das escalas de liderança e comprometimento organizacional.

<sup>78</sup> Note-se, contudo, que apesar da estabilidade aparente dos resultados observados, apenas em alguns casos as diferenças são estatisticamente significativas.

os resultados do presente trabalho apresentam algum interesse para a instituição policial pois levantam algumas questões relevantes. Contudo, dada a inexistência de literatura neste domínio, dificilmente se poderá recorrer a um suporte empírico para a discussão dos resultados.

Assim, antes de mais salienta-se o facto de a amostra se referir a uma instituição policial, sendo que este tipo de organizações apresenta particularidades que as distinguem das organizações privadas, onde a maioria dos estudos têm sido desenvolvidos, e mesmo dos demais Serviços e Instituições públicos. Além disso, e no caso da PSP, esta é uma instituição que passa por um período de transição, encontrando-se sujeita a factores internos e externos que podem condicionar, entre outros aspectos, a forma de envolvimento dos elementos policiais com a sua função e com a própria organização, e também a forma como a liderança é exercida (por aqueles que detêm esse poder de autoridade funcional e hierárquica) e é percebida (por aqueles que se encontram na situação de subalternos).

Relativamente às características demográficas da população inquirida salienta-se o facto de, aparentemente, se confirmar uma redução dos níveis de comprometimento associados com o aumento do nível e habilitações, e, simultaneamente se observar uma aparente tendência de aumento daqueles níveis com o escalão etário; tendências estas opostas ao verificado relativamente aos valores médios referentes à liderança.

O nível global de habilitações escolares tem vindo a subir significativamente na PSP, sendo esse facto devido às elevadas habilitações exigidas para o acesso à instituição. Dado que para muitos dos elementos mais novos, a PSP constituiu uma forma de fugir às dificuldades de mercado de trabalho, será normal que se sintam frustrados pela desadequação das funções às suas capacidades percebidas. Face à impossibilidade de a instituição poder atribuir-lhes funções compatíveis com as suas habilitações, remunerá-las adequadamente ou proporcionar a todos uma ascensão na hierarquia policial, os efeitos poderão vir a ser sentidos pela instituição de forma mais intensa à medida que estes elementos nela permanecerem e aqueles com menores habilitações e maior comprometimento se forem aposentando. Trata-se, pois, de uma questão pertinente que importa confirmar em estudos futuros e, caso se confirme, tentar compreender as causas desta correlação na população policial.

Relativamente à relação negativa encontrada entre a “*Gestão por excepção*” e o “*Comprometimento Afectivo*” questiona-se se tal não resultará da própria natureza do serviço policial. Na PSP, e noutras organizações fortemente estruturadas hierarquicamente, as chefias são nomeadas formalmente, e em consequência dessa nomeação detêm uma autoridade formal sobre os seus subalternos que apenas tem paralelo nas instituições militares.



Em nenhum outro serviço público ou privado a subordinação hierárquica implica o dever de o subalterno cumprir uma ordem que coloque em perigo a própria vida ou a de terceiros, como acontece neste tipo de instituições. Por outro lado, o serviço policial, e sobretudo aquele que é desenvolvido ao nível onde se insere a população inquirida, é um trabalho delimitado por um conjunto concreto de regras que visam a prossecução de objectivos definidos, mas cuja execução é concretizada através de tarefas e funções que não exigem capacidade de decisão elevada, grande especialização funcional, nem um intenso esforço intelectual<sup>79</sup>, embora seja aconselhável que os elementos tenham algumas competências pessoais<sup>80</sup>. Mas é apenas através de acções positivas que o serviço policial se concretiza, e não através de omissões. Como tal, poderá acontecer que a percepção da maioria dos elementos policiais inquiridos privilegiem um líder assertivo, directivo, direccionado para o cumprimento da tarefa e da missão, que guie pelo exemplo, acompanhe e apoie os subalternos quando necessário, mas cuja actuação esteja igualmente imbuída de uma forte caracterização disciplinadora, ética e moral<sup>81</sup>. Trata-se de uma forma de liderança em que cada elemento, subalterno e superior hierárquico, mantêm a distância e as suas posições hierárquicas e funcionais, mas onde cabe o respeito, lealdade, confiança e consideração mútuos; ou seja, aquilo que nas instituições hierarquizadas se associa ao conceito de “comando”<sup>82</sup>, e que faz parte das culturas organizacionais militares e policiais.

Face a natureza das suas funções, talvez os elementos policiais inquiridos não se sin-

---

<sup>79</sup> Note-se que estas características não se aplicam ao serviço prestado noutras áreas funcionais ou a outros níveis hierárquicos.

<sup>80</sup> Como, por ex. capacidade de comunicação, perspicácia, destreza e resistência física.

<sup>81</sup> A este respeito refere-se um dos raros estudos sobre a influência dos estilos de supervisão sobre os elementos policiais em serviço de patrulha no âmbito de um projecto de policiamento comunitário realizado pelo “Departamento de Justiça dos EUA” e pelo “Gabinete dos Serviços de Policiamento Orientado para o Problema”. Neste estudo constatou-se que o estilo de supervisão activo era o que exercia mais influência junto dos elementos policiais com funções operacionais. Este estilo, era caracterizado pela liderança pelo exemplo, já que os superiores hierárquicos encarregues dessa tarefa envolviam-se nas ocorrências juntamente com os subordinados, passavam mais tempo com eles durante o serviço, acompanhando-os, adoptando uma postura caracterizada pela tomada inequívoca de decisões, cientes da sua situação de superior hierárquico, mas com uma postura positiva relativamente aos seus subordinados. Apesar da maior influência exercida sobre os subalternos não encorajavam o trabalho de equipa nem desenvolviam actividades de “*coaching*” ou “*mentoring*”. Ao contrário das expectativas iniciais, este tipo de supervisão mais directiva e direccionada para a tarefa revelou-se mais influente e com impacto mais positivo na actividade policial do que o estilo “inovador”, ao qual estavam associadas algumas características referidas para a liderança transformacional, e que a experiência apontaria como mais adequado a este tipo de policiamento.

<sup>82</sup> A essência do comando é a expressão de uma vontade ou intenção que é orientada pela visão do comandante sobre determinados objectivos ou missões e pela vontade de a realizar ou alcançar. O comando é baseado numa autoridade delegada formalmente, e é caracterizado por um conjunto de funções onde se incluem, entre outras, actividades de planeamento, resolução de problemas, tomada de decisões, organização, direcção, alocação e gestão de recursos, desenvolvimento de acções de coordenação, monitorização, controlo, liderança. Ou seja, um conjunto de actividades tão diversificado em cuja execução terá que utilizar as qualidades que a literatura associa à gestão, mas também de competências que a literatura associa ao conceito de “*full range leadership*” (Avolio e Bass, 2002).

tam atraídos por um líder que lhes transmita uma visão inovadora do futuro da organização, que os faça transcender as suas necessidades, ou que os estimule intelectualmente, mas sim por um comandante em cuja capacidade de comando tenham a confiança que os leve a cumprir as ordens que qualquer outro funcionário público recusaria. Desse modo, a transformação objectivada com a liderança transformacional pode ser igualmente alcançada, mas através de processos e mecanismos diferentes daqueles que foram relacionados com aquele tipo de liderança. Uma reflexão sobre estes conceitos leva à conclusão de que a noção idealizada de “comando” se baseia na autoridade formal atribuída ao cargo organizacional, mas ao qual estão associadas as grande parte das características referentes à liderança transformacional. E essa formalidade pode levar a que a chefia ou comandante, no exercício das funções inerentes ao cargo, seja associado à própria instituição. Desta forma o comprometimento com a organização pode ser intensificado de forma indirecta pelo comprometimento do subalterno ao líder/comandante.

Assim, tendo por base esta noção de comando, o exercício de formas de liderança associadas à “gestão por excepção” poderão efectivamente ter o efeito negativo sobre o Comprometimento Afectivo; ou seja, a adopção de uma postura não coincidente daquela que se espera do comandante poderá diminuir o comprometimento do subalterno relativamente àquele e, conseqüentemente à própria instituição.

Por outro lado, esta noção de liderança ou comando policial, ainda que baseada nos conceitos de liderança transaccional e transformacional poderá não ser tão vincadamente assente numa estrutura factorial, podendo mesmo assumir-se como um conceito menos estruturado, o que poderia justificar as fortes correlações observadas entre todas as subescalas da liderança.

Como contra-argumento relativamente a esta reflexão poderá alegar-se que o modelo factorial de Bass (1985) relativo à liderança assentou na aplicação de um inquérito a militares dos EUA. Mas note-se que se tratou de oficiais de patente elevada, cuja localização na hierarquia militar os coloca no nível de direcção estratégica e onde raramente é exercida a acção de comando directo. A origem profissional comum, as carreiras profissionais prolongadas e bem definidas, o tipo de funções predominantemente estratégicas e não claramente operacionais, bem como a forma de relacionamento informal e competitivo existente no meio de origem da amostra de Bass são factores que fomentam bastante uma certa sensibilidade crítica relativamente aos aspectos da liderança; sensibilidade, essa, menos apurada à medida que se desce nos escalões hierárquicos ou se entra em funções de carácter mais operacional, focalizadas na tarefa ou missão e delimitadas por normas específicas. Acrescenta-se ainda que, mesmo Bass (1985), referia a necessidade de replicação

da estrutura de factores do MLQ com populações de diferentes profissões.

A segunda correlação observada através da AFC, apontando para que maiores níveis de carisma provoquem a diminuição do Comprometimento Normativo, poderá estar indirectamente ligada à situação anterior, colocando-se a questão de saber se uma correlação deste tipo não estará a dissimular um efectivo comprometimento do subordinado ao líder<sup>83</sup>. Assim, a ocorrer esta situação, a acção carismática deste poderá “ofuscar” a própria organização ou fazer sobressair as deficiências desta, sendo o líder o ponto de ancoragem do subalterno, com a consequente diminuição do Comprometimento Normativo<sup>84</sup>.

A eventual verificação deste tipo de situação reforça a necessidade de um conhecimento aprofundado dos processos associados à liderança e ao comprometimento organizacional na Polícia. Neste tipo de estruturas a eficácia organizacional depende da existência de uma efectiva “acção de comando” ao longo de toda a estrutura hierárquica, a qual garanta o alinhamento adequado das chefias nos diversos níveis estruturais e funcionais da instituição. Neste sentido a liderança ou comando policial pode constituir-se como uma forma de gestão organizacional que poderá ser eficaz neste tipo de organizações de grande dimensão, com estruturas hierarquicamente formais e detentoras de poder de autoridade transversal à organização<sup>85</sup>.

Quanto a este aspecto, importa não esquecer algumas das características organizacionais da PSP; uma polícia nacional que desenvolve uma grande diversidade de tarefas num dispositivo constituído por centenas de serviços diferentes dispersos por todo o território nacional afectos a uma multiplicidade de funções. O facto de apenas em algumas

---

<sup>83</sup> Note-se que alguns autores referem esta questão da adesão ao líder ou ao que ele representa; “*It appears that most, if not all, writers agree that the effects of charismatic leadership are more emotional than calculative in that the follower is inspired enthusiastically to give unquestioned obedience, loyalty, commitment and devotion to the leader and to the cause that the leader represents.*” Robert J. House “*A 1976 Theory of Charismatic Leadership*” citado em “*Leadership in Canadian Forces*”

<sup>84</sup> Note-se que os elementos com funções administrativas e de apoio evidenciam níveis mais elevados de Comprometimento Normativo que os elementos policiais operacionais, sendo a diferença estatisticamente significativa ( $F=3,606$ ;  $P=0,000$ ). Estes elementos desempenham funções nas sedes das Divisões, estando por isso em contacto com colegas dependentes de outros Serviços, com outras chefias de nível igual ou superior às suas, e pelas suas funções têm um maior contacto com a acção da própria instituição, devido ao acesso a documentação e à possibilidade de contacto com outras subunidades do mesmo nível ou superior. Logo, o efeito do eventual carisma das respectivas chefias pode ser diluído na comparação com outras chefias, sendo mais notório o alinhamento das mesmas com a instituição. Os elementos com funções operacionais, sedeados nas Esquadras não têm essa integração institucional, estando, quanto a este aspecto, mais isolados, contactando sobretudo com colegas da mesma esquadra ou outros com funções similares, e estando sujeitos apenas à acção e influência da própria chefia. Os dados recolhidos não permitiram verificar a existência de diferenças entre as esquadras ou equipas do CI para apurar melhor esta situação.

<sup>85</sup> Note-se que a autoridade hierárquica vincula funcionalmente todos os elementos da instituição policial, independentemente da dependência orgânica ou estrutural do subalterno (que pode inclusivamente ter funções de comando). Ou seja, qualquer oficial policial (ou militar), no âmbito das suas funções, pode emitir ordens a um subalterno, ainda que não dependente da sua chefia directa, devendo este obedecer, excepto em condições bastante delimitadas e excepcionais.

funções ser exigida uma formação específica significa que, à partida, qualquer elemento policial pode desempenhar a maioria das funções actualmente executadas pela Polícia; sejam elas de maior ou menor complexidade, administrativas ou de apoio. A mobilidade funcional é, assim, relativamente grande, tal como se poderia verificar pela análise das Ordens de Serviço, mesmo entre os serviços administrativos<sup>86</sup>. Esta situação poderá interferir com a forma como os elementos representam a liderança ou se relacionam com o líder, já que durante um período relativamente dilatado das suas carreiras os elementos policiais passam por diversas subunidades policiais e podem desempenhar várias funções; situação que não favorece a estabilidade do relacionamento líder-subordinado nem potencia o investimento nessa relação.

Adicionalmente, o facto de os elementos policiais desempenharem as suas tarefas no exterior das instalações policiais e em turnos de serviço, significa que, na maior parte do tempo (exceptuando-se os turnos diurnos) poderão ocorrer períodos prolongados em que esses elementos não têm qualquer contacto directo com o seu comandante, sendo que os Agentes e Agentes principais recebem as ordens de forma indirecta, principalmente através do graduado de serviço, normalmente Subchefes ou Chefes. O contacto directo de curta duração com o Comandante da Esquadra é, normalmente, destinado a tratar de assuntos de serviço ou questões pessoais (dispensas de serviço, trocas de horários, etc.)<sup>87</sup>, sendo os contactos de curta duração e tendo, em grande parte, uma natureza transaccional.

Também relativamente a estes aspectos, a noção de “comando” é aquela que mais se adequa, já que apesar do eventual reduzido contacto entre o subalterno e o seu comandante, se torna necessária a existência de um vínculo, talvez psicológico, que confira ao subalterno um sentimento de confiança no seu superior hierárquico, e através dele, na instituição policial. Vínculo esse, que deve ser estável, mantendo-se no caso de mudança do comandante, ou transferência de subunidade do subalterno. É a existência desse vínculo de lealdade e confiança do subalterno no seu comandante e, em última análise, na instituição, e consequentemente nos princípios e valores que ela representa, que o levarão, se necessário, e se lhe for pedido (ainda que não ordenado) a trabalhar mais horas, a prejudicar-se (e à sua família) e a arriscar a sua segurança e integridade em prol de algo que acredita ser superior ao seu sacrifício.

A literatura existente sobre liderança policial refere-se essencialmente às caracterís-

---

<sup>86</sup> Normalmente desempenhados pelos elementos com mais anos de serviço; facto coincidente com as médias mais elevadas de comprometimento entre os elementos destes Serviços e aqueles com mais tempo de serviço.

<sup>87</sup> Dada a existência de normas explícitas quanto a estas questões, o contacto com o Comandante da Esquadra é, normalmente uma formalidade para apurar da existência ou inexistência de inconveniente para o serviço; além de que em muitos casos

ticas e comportamentos “ideais” que o líder policial/comandante deve ter, sem, no entanto, as fundamentar empiricamente. Apesar da relevância deste conceito para as forças policiais e militares, não existem estudos empíricos acerca do mesmo ou da relação que a partir dele se estabelece entre subalterno e superior hierárquico. Como tal, seria desejável a realização de estudos neste domínio, verificando se os resultados do presente estudo se mantêm, rejeitando ou não a aplicação dos modelos de Bass e de Meyer e Allen na população policial. Estudos, esses, a realizar, não apenas ao nível mais baixo da estrutura hierárquica, mas igualmente em níveis superiores, procurando conhecer até que ponto aqueles conceitos se podem ou não aplicar à população policial, e, eventualmente, face às características e natureza da instituição, do serviço que presta e da forma como o faz, aprofundar a concepção de teorias de comando e liderança, ou de comprometimento organizacional que sustentem o desenvolvimento de políticas adequadas de recursos humanos policiais.

Mencionam-se ainda algumas questões que poderão ter tido algum impacto nos resultados do presente estudo e que deverão ser aprofundados em estudos futuros. Assim refere-se a questão, por vezes negligenciada, das dinâmicas intragrupoais que, em ambientes sociais caracterizados por alguma agressividade, stress e ambiente externo hostil, podem gerar reacções defensivas no seio das equipas de trabalho. Estas equipas ou grupos, quando sujeitas internamente a pressões no sentido da conformidade e do cumprimento de normas e regras, podem gerar um mecanismo de defesa psicológica, normalmente denominado “pensamento grupal”, e que com o tempo pode constituir uma forma de subcultura policial; a “*blue fraternity*” (Cox, 1996), que consiste num conjunto de regras, normas, tácticas e práticas informais transmitidas entre gerações de elementos policiais e que, gerando uma forte coesão interna e o isolamento do grupo, pode levá-lo à adopção de estereótipos ou a um afastamento do seu próprio objecto funcional (o cidadão), em virtude da visão dicotómica entre os “bons” (nós) e os “maus” (eles)<sup>88</sup>. Note-se, quanto a este aspecto, que os níveis de comprometimento do CI não se apresentavam substancialmente diferentes dos níveis das duas Divisões e a percepção da liderança era similar a uma das Divisões, apesar de ser uma unidade policial com características bastante distintas; situação que parece indiciar uma forma comum e transversal de os elementos policiais percepcionarem a organização e o comprometimento com esta.

Importa não esquecer o período conturbado que as forças de segurança atravessam em Portugal neste momento. Durante décadas as forças policiais foram organizações dis-

---

<sup>88</sup> E que por vezes poderá funcionar internamente, entre grupos ou subunidades, da mesma forma relativamente á própria hierarquia policial, a outras subunidades ou entre tipos de pessoal (policiais e civis, por ex.) gerando algum isolamento e estancidade entre os vários níveis.

tintas da função pública e que, por via da natureza da sua profissão (poder de autoridade, maior perigo e desgaste físico e psicológico) auferiam um conjunto de contrapartidas financeiras (subsídios), profissionais (carreira estável e previsível, possibilidade de aposentação com menor número de anos de serviço) e sociais (assistência na doença e serviços sociais)<sup>89</sup>. No curto período de três anos os elementos policiais viram-se confrontados com mudanças de estatuto que, lhes retiraram as contrapartidas funcionais e, de algum modo, colocaram em questão o seu *status* profissional tentando equipará-los ao restante funcionalismo público. Esta súbita alteração, que deve ter levado muitos a sentirem-se defraudados e a questionar a forma como eles próprios encaravam a sua profissão e, sobretudo, a função policial, poderá ter tido um impacto significativo na auto-estima e orgulho profissional dos elementos policiais, com reflexos nos seus níveis de comprometimento<sup>90</sup>. Refere-se, quanto a este aspecto o conceito de contrato psicológico<sup>91</sup> transaccional que se estabelece à entrada dos elementos policiais na instituição e que, aquando da entrada da maioria dos inquiridos no presente estudo, era relativamente bem definido mas que, actualmente, se encontra significativamente alterado, com maiores obrigações dos elementos policiais e diminuição das contrapartidas institucionais. Uma eventual situação de desilusão e frustração com a instituição pode ser compatível com o facto de o Comprometimento Normativo ser aquele que apresenta uma média menos elevada. Esta situação levanta a questão da relevância dos factores contingenciais que não deverá ser esquecida em estudos nesta área.

A evidência dos resultados do presente estudo, bem como a existência de um conjunto de características e factores que distinguem as forças policiais de outras organizações, inclusivamente militares, bem como a natureza e formalidade da autoridade hierárquica e a forma como esta afecta a liderança, aponta para a necessidade de uma reflexão e investigação mais aprofundada acerca da natureza e mecanismos subjacentes a estes conceitos e, eventualmente à definição de uma teoria sobre a liderança ou de comando policial.

### **4.3. Conclusões**

Prestes a concluir-se o presente trabalho importa sistematizar os contributos mais relevantes e reflectir sobre eles na procura de novas pistas e caminhos para a investigação.

---

<sup>89</sup> Contrapartidas estas que serviam igualmente para contrabalançar os baixos vencimentos mensais.

<sup>90</sup> Note-se que desde há cerca de três anos vários elementos da PSP, inclusivamente oficiais, deixaram esta polícia para ingressarem na PJ e na GNR; instituições onde essas contrapartidas ainda se mantêm, criando um sentimento de injustiça ainda maior.

<sup>91</sup> Segundo Rousseau e Parks (1993), o contrato psicológico é definido como a convicção de um determinado indivíduo relativamente às suas obrigações perante a organização e desta para com ele.

O presente estudo tinha como objectivo principal estudar a relação de antecedência da liderança relativamente ao comprometimento organizacional através de um conjunto de hipóteses baseadas em modelos de investigação predominantes nesta área.

Sendo a procura da eficiência e a melhoria do desempenho e da produtividade uma das preocupações predominantes nas organizações actuais, o aumento do comprometimento organizacional constitui um dos factores mais relevantes para alcançar esses objectivos, enquanto que a liderança se apresenta como um factor potenciador dos níveis de comprometimento.

No presente estudo, baseado num inquérito por questionário a 558 elementos com funções policiais do CI e 3ª e 4ª Divisões do COMETLIS, encontraram-se diferentes níveis de comprometimento e de percepção da liderança relativamente a algumas das variáveis demográficas consideradas, embora apenas em alguns casos a variabilidade encontrada fosse estatisticamente significativa. Salienta-se a tendência de aumento do comprometimento organizacional com o tempo de serviço e com a idade, e a diminuição daqueles níveis com o aumento das habilitações escolares.

Não foram confirmadas as hipóteses de trabalho colocadas inicialmente, sobre as relações de antecedências dos factores que integram o conceito de liderança de Burns e Bass relativamente às dimensões do comprometimento organizacional, já que os modelos de relacionamento propostos não se mostraram aplicáveis à amostra inquirida. Indicia-se assim que, pelo menos no nível mais baixo da estrutura hierárquica da Polícia, a Liderança poderá não se apresentar como um conceito multifactorial com a sistematização preconizada por Bass (podendo, eventualmente, estar subjacente um constructo diferente). Não significa, contudo, que aqueles modelos não se mostrem aplicáveis a outros níveis da estrutura hierárquica onde não se verificam alguns dos condicionalismos referidos na reflexão efectuada, ou, inclusivamente, que se verifiquem constructos diferentes entre os vários níveis funcionais ou estruturais<sup>92</sup>, dada a complexidade das instituições policiais. Assim, importaria replicar o estudo em níveis hierárquicos mais elevados a fim de apurar de que forma estes conceitos se aplicam e desenvolver uma reflexão tendente ao desenvolvimento de teorias de liderança e comprometimento policial que possam ser utilizadas como base a uma gestão inovadora de recursos humanos.

Face à emergência de alguns estudos focalizados nos factores mediadores entre o comprometimento organizacional e os seus antecedentes, importa ainda conhecer melhor

---

<sup>92</sup> Neste âmbito importa incluir os funcionários civis da instituição. Sendo uma minoria (menos de 5% dos efectivos totais), conotados com tarefas burocráticas e administrativas, são normalmente negligenciados nestas questões. Contudo o seu papel no bem estar dos elementos policiais e os seus contributos para a prossecução dos objectivos da organização não são negligenciáveis, antes pelo contrário.

as questões associadas a algumas variáveis contingenciais, designadamente a cultura e as subculturas organizacionais policiais e os mecanismos como estas se transmitem entre as gerações de profissionais, ou a gestão de recursos humanos; não descurando, contudo, o acompanhamento longitudinal do comprometimento (tendo em consideração a influência de factores não contingenciais, como a idade, o tempo de serviço, ou as habilitações escolares, entre outras), nem a relação entre o comprometimento organizacional e alguns dos índices de produtividade institucional e bem estar dos elementos policiais. Desta forma será mais fácil compreender as dinâmicas relacionadas com a liderança e o comprometimento organizacional, o qual, necessariamente terá que passar a ser encarado como uma forma de a própria instituição tomar o pulso ao moral dos seus efectivos; caso contrário, desconhecendo essas dinâmicas ou a forma como as mesmas evoluem, corre-se o risco de gestão desfasada da instituição ou adopção de políticas organizacionais completamente desajustadas da situação interna dos elementos que aí prestam serviço.

Este estudo procurou contribuir para um melhor conhecimento da liderança na PSP e introduzir nesta instituição o conceito de comprometimento organizacional. Embora os resultados não tenham permitido validar as hipóteses de trabalho, permitiram reflectir sobre algumas questões que se relacionam com a liderança e a condicionam, bem como ao comprometimento organizacional.

Uma última sugestão, e que talvez devesse ser a primeira, pois, na verdade se trata de uma questão fundamental para a própria Polícia. Face à sua evolução organizacional e às mudanças que se estão a tentar implantar, e necessariamente as mudanças que estão a ser impostas externamente pela sua própria tutela, importa que a própria Polícia defina a sua forma de liderança institucional<sup>93</sup>, pois só assim, se poderão desenvolver os estudos adequados a encontrar a melhor forma de operacionalização da mesma, tornando-a um efectivo instrumento de gestão dos recursos humanos policiais, contribuindo para um maior nível de comprometimento organizacional e, com isso, incrementar a sua eficácia e credibilidade junto das populações a quem serve e que são a razão primordial da sua existência.

---

<sup>93</sup> Quanto a este aspecto referem-se as conclusões do estudo do Home Office sobre a liderança nas forças policiais inglesas, onde se alude claramente a necessidade de que as forças policiais definam explicitamente qual a forma e os padrões de liderança a serem implementados, acrescentando que o seu sucesso depende da sua efectiva integração nos processos de selecção, avaliação e desenvolvimento; não bastando uma declaração formal sobre os mesmos. É ainda salientado que qualquer sistema de gestão de recursos humanos resultante da melhoria da liderança deve ser implementado de forma integrada, e não apenas como um conceito que está na moda.



---

## Bibliografia

- ACKOFF, Russel L. (s/d); *A systemic view of transformational leadership*; <http://www.acasa.upenn.edu/leadership.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- ALIMO-METCALFE, Beverly e ALBAN-METCALFE, John (2005); *Leadership: Time for a New Direction?*; *Leadership*, Vol. 1, No. 1, 51-71 (2005)
- ALLEN Natalie J. e MEYER, John P. (1990); *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*; *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- ALLEN Natalie J. e MEYER, John P. (1996); *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*; *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276
- ASHCROFT, John; DANIELS, Deborah e HART, Sarah (2003); *How Police Supervisory Syles Influence Patrol Officer Bahavior*; COPS; [http://www.ojd.usdoj.gov/nij\\_](http://www.ojd.usdoj.gov/nij_) (consultado em 9JAN2009)
- AVOLIO, Bruce J. e BASS, Bernard, M. (2002); *Developing Potential Across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership*; NJ; Lawrence Erlbaum Associates
- AVOLIO, Bruce J.; ZHU, Weichun; KOH, William e BAHTIA, Puja (2004) *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*; *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968
- AVOLIO, Bruce J. (1999); *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*; Sage Publications
- AVOLIO, Bruce J.; WALUMBA, Fred O. e WEBER, Todd J (2009); *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*; *Annual Review of Psychology*, 60, 412-449
- BASS, Bernard e RIGGIO, Ronald (2006); *Transformational Leadership*; London; Lawrence Earlbaum Associates Publishers
- BASS, Bernard M. (1985); *Leadership and Performance Beyond expectations*; Londres; Collier Macmillan Publishers

- 
- BASS, Bernard M. (1990); *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*; *Organizational Dynamics*, 18, (19-31)
- BASS, Bernard M. et al. (2003); *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*; *Journal of Applied Psychology*, Vol 88, nº 2, 208-218 - <http://www.apa.org/journals/releases/apl882207.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- BECK, Karen (1999); *Improving organisational commitment: The police officer's perspective*; National Police Research Unit , Australasian Centre for Policing Research
- ECK, Karen (1999); *Optimising the organisational commitment of police officers: Background and summary of the research and guidelines for management*; National Police Research Unit , Australasian Centre for Policing Research
- BECK, Karen e WILSON, Carlene (1998); *The development of organizational commitment: The impact os experience of the police organization*; National Police Research Unit , Australasian Centre for Policing Research
- BECK, Karen e WILSON, Carlene (2000); *Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure*; *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. (1997); *A Primer on Organizational Behavior*; New York; Wiley
- BROWN, Barbara (2003); *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*; Tese de doutoramento – Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University; <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04072003-224349/unrestricted/BarbaraBrown-4-22-03.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- BURNS, James M. (2004); *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*; Grove Press; <http://books.google.pt> – em 2FEV2009)
- BYCIO, Peter; HACKETT, Rick D. e ALLEN, Joyce S. (1995); Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, Nº 4, 468-478

- CAMP, Scott D. (1994); *Assessing the Effects os Organizational Commitment and Job Satisfactin on Turnover; An Event History Aproach*; The Prison Journal, Vol. 74, N° 3, 279-305
- CARMELLI, Abraham e FREUND, Anat (2004); *Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: an Empirical Investigation*; International Journal of Organization Theory and Behavior, 7, 289309
- CASTANHEIRA, Patrícia e COSTA, Adelino (2007); *Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*; em A Escola sob suspeita; Porto, ASA, 141-154
- CONNORS, Edward e WEBSTER, Barbara (2001); *Transforming Law Enforcement Organization to Community Policiang*; Monografia final, Institule for Law and Justice; [http://www.ilj.org/publications/OrgTransformation\\_Final.Rpt\\_FINALver.pdf](http://www.ilj.org/publications/OrgTransformation_Final.Rpt_FINALver.pdf); (consultado em 9JAN2009)
- COX, Steven (1996); *Practices, Perspectives, Problems*; Boston, Allyn and Bacon
- CUNHA, Miguel P. e MARCELINO, Ana R. (2001); *Um compêndio de medidas (frequentes e recentes) usadas em comortamento organizacional*; Análise Psicológica, 3 (XIX), 461-470
- CUNHA, Miguel P. et al; (2003); *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*; Lisboa, Editora RH, Lda
- DANA, B. e DOUGLAS O. (2007); *Effective Leadership in Long Term Care: The Need and the Opportunity*; American College of Health Care Administrators - [http://www.achca.org/content/pdf/ACHCA\\_Leadership\\_Need\\_and\\_Opportunity\\_Paper\\_Dana-Olson.pdf](http://www.achca.org/content/pdf/ACHCA_Leadership_Need_and_Opportunity_Paper_Dana-Olson.pdf) (consultado em 9JAN2009)
- DOBBY, John; ANSCOMBE, Jane e TUFFIN, Rachel. (2004; ); *Police leadership: expectations and impact*; Home Office Online Report 20/04 - <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/rdsolr2004.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- DORAN, Diane et al. (2004); *Impact of Managers`s Span of Control on Leadership and Performance*; Canadian Health Services Research Foundation; <http://www.chsrf.ca>; (consultado em 9JAN2009)
- EDWARDS et al. (1997); *How to Conduct Organizational Surveys*; Sage Publications

- EISENBERG, Robert; FASOLO, Peter e LAMASTRO, Valerie (1990); *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*; Journal of Applied Psychology, Vol. 75, Nº 1, 51-59
- EPPARD, Randy G. (2004); *Transformational and Transactional Leadership Styles as They Predict Constructive Culture and Defensive Culture*; <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-02182004-165946/unrestricted/DissertationFinalDocument.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- FERREIRA, Maria M. (2005); *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde com Diferentes Modelos de Gestão*; Tese de doutoramento em Ciências Empresarias; <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf> (consultado em 4FEV2009)
- FORD, J. Kevin et al. (1999); *Transformational Leadership and Community Policing: A Road Map for Change*; Michigan; Police Chief Magazine, DEZ1999 (14-22); <http://www1.cj.msu.edu/~people/cp/roadmaparticle.html> (consultado em 9JAN2009)
- GETAHUN, Seble, SIMS, Barbara e HUMMER, Don (2008); *Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Probation and Parole Officers: A Case Study* Professional Issues in Criminal Justice, Vol. 3, nº 1; <http://www.picj.org/docs/issue5/Vol3-issue1.pdf> (consultado em 6FEV2009)
- GONÇALVES, Cândido (2007); *A Construção de uma Polícia Urbana (Lisboa, 1890-1940) Institucionalização, Organização e Práticas*; Disertação de Mestrado em Sociologia, ISCTE
- GORDON, Michael S. (2007); *The Examination of Correctional Officers`Organizational Commitment*; Professional Issues in Criminal Justice, Vol. 2, nº 2; <http://www.picj.org/docs/issue5/Vol3-issue1.pdf> (consultado em 6FEV2009)
- HACKETT, Rick D.; BYCIO, Peter e HAUSDORF, Peter A. (1994); *Further Assessments of Meyer and Allen`s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment*; Journal of Applied Psychology, Vol. 79, Nº 1, 15-23
- HAIR, J. F., BLACK, B., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., e TATHAM, R. L. (2006); *Multivariate data analysis*; Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- HAN, N. C., KO, J., PRICE, J. L. e MULDER, C. W., (1995); *Organisational Commitment in South Korea*; Research and Practice in HR Management, Vol. 3 (1), 39-68; <http://rphrm.curtin.edu.au/1995/issue1/commitment.html> (consultado em 4FEV2009)

- HARTOG, Deanne N.; VAN MUIJEN, Jaap J. e KOOPMAN, Paul L. (1997); *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*; The British Psychological Society, 20, 10-34
- HENDE, T. et al. (2005); *Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals*; Journal of Nursing Management, 13/2, 137-146
- HEROLD, David; FEDOR, Donald; CALDWELL, Steven e LIU, Yi (2008); *The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study*; Journal of Applied Psychology Vol. 93, Nº. 2, 346-357
- HOMRIG, Marl A. (2001); *Transformational Leadership*; <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm> (consultado em 9JAN2009)
- JENKS, David A.; CARTER, J. Scott e JENKS, Catherine (2007); *Command Staff leadership training and Job Commitment in the LAPD*; The Southwest Journal of Criminal Justice, Vol. 4 (2)
- JERMIER, John M. e BERKES, Leslie J. (1979); *Leader Behaviour in a Police Command Bureaucracy: A Look at the Quasi-Military Model*; Columbus; Administrative Science Quaterly 24 (1) (1-23).
- JUDGE, Timothy A. e BONO, Joyce E. (2000); *Five-Factor Model of Personality and Transformational leadership*; Journal of Aplied Psycology, Vol. 85, Nº 5, 751-765
- KADYSCHUCK, Ronald (1997); *Teacher Commitment: A Study os Organizational Commitment, Professional Commitment, and Union Commitment of Teachers in Public Schools in Saskatchewan*; tese de doutoramento; Saskatoon; <http://library2.usask.ca/theses/available/etd-10212004-000011/unrestricted/nq23977.pdf> (consultado em 6FEV2009)
- KO, J., PRICE, J. L., e MUELLER, C. W. (1997); *Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea*; Journal of Applied Psychology; Vol. 82 (6), 961-73
- KOH, W. L., STEERS, R. M. e TERBORG, J. R. (1995). *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, Nº 4, 319-333*

- KOTTER, John P. (1979); *Choosing strategies for changing*; Harvard Business Review, MAR-ABR1979
- KOTTER, John P. (1990); *What Leaders Really Do*; Breakthrough Leadership, Dec2001
- KOTTER, John P. (1999); *What Effective Managers Really Do*; Harvard Business Review, MAR-ABR1999
- KROSNIK, Jon A. (1999); *Survey Research*; Annual Review of Psychology, 50, 537-567
- LAGOMARSINO, Raul e CARDONA, Pablo (2003); *Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in uruguayan health institutions*; <http://papers.ssrn.com/> (consultado em 6FEV2009)
- LOK, Peter (1997); *The influence of Organizational Culture and Subculture, leadership Style and Job Satisfaction Commitment*; Tese de doutoramento; Sidney; <http://epress.lib.uts.edu.au/dspace/handle/2100/290> (consultado em 6FEV2009)
- LOK, Peter; WANG, Paul; WESTWOOD, Bob e CRAWFORD, John (2007); *Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture* <http://www.unisa.edu.au/IGSB/docs/WP-Lok2.pdf> (consultado em 9JAN2009)
- LOK, Peter; WANG, Paul; WESTWOOD, Bob e CRAWFORD, John (s/d); *Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture*; <http://www.unisa.edu.au/IGSB/docs/WP-Lok2.pdf> (consultado em 6FEV2009)
- MATHIEU, John E. e ZAJAC, Dennis M. (1990); *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*; Psychological Bulletin, Vol. 108, Nº 2, 171-194
- MAYER, C. Roger e SCHOORMAN, F, David (1998); *Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's Model*; Journal of Organizational Behavior, 19, 15-28
- MEDEIROS, Carlos A. (2003); *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*; Universidade de São Paulo; Tese de doutoramento não publicada; <http://www.teses.usp.br/> (consultado em 4FEV2009)

- 
- METCALFE, Beverly e Dick, Gavin (2000); *Is the force still with you? Measuring police commitment*; Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, Nº 8, 812-832
- MEYER, John P. , ALLEN, Nathalie (1984); *Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*; Journal of Applied Psychology, Vol. 69, Nº 3, 372-378
- MEYER, John P. , ALLEN, Nathalie (1990); *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*; Journal of Applied Psychology, Vol. 75, Nº 6, 710-720
- MEYER, John P. , ALLEN, Nathalie (1991); *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*; Human Resources Management Review, Vol. 1 Nº 1, 61-89
- MEYER, John P. , ALLEN, Nathalie e SMITH C. (1993); *Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization*; Journal of Applied Psychology, 78 (538-551)
- MEYER, John P. , ALLEN, Nathalie e SMITH, Catherine (1993); *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*; Journal of Applied Psychology, Vol.78, Nº 4, 538-551
- MEYER, John P. e ALLEN, Nathalie (1991); *A three-component conceptualization of organizational commitment*; Human Resources Management Review, 1 (61-89)
- MEYER, John P. e ALLEN, Nathalie (1997); *Commitment in the Workplace*; Londres, Sage Publications
- MEYER, John P.. e HERSCOVITC, L. (2001); *Commitment in the workplace: Towards a general model*; Human Resources Management Review, 11 (299-326)
- MEYER, John P.; BECKER Thomas e VAUDENBERGHE, Christian (2004); *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*; Journal of Applied Psychology, 6, 991-1007
- MEYER, John P.; BECKER, Thomas E. e VAN DICK, Rolf (2006); *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*; Journal of Organizational Behavior, 27, 665-683

- MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne e TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002); *Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*; Journal of Vocational Behaviour, 61, 20-52
- MINTZBERG, Henry (1005); *Engaging leadership*; New Zealand Management, Jul; [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qn5305/is\\_20050701/ai\\_n24914840/pg\\_1?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qn5305/is_20050701/ai_n24914840/pg_1?tag=content;coll) (consultado em 19JAN2009)
- MORREALE, Stephen A. (2003); *Analysis oOf Perceived Leader Behaviors in Law Enforcement Agencies*; Tese/Dissertação; Nova Southeastern University
- MURRAY, J. (2002); *Leadership and Integrity in Policing: the march away from militarism*; [http://www.afp.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/4016/leadershipcanada02.pdf](http://www.afp.gov.au/__data/assets/pdf_file/4016/leadershipcanada02.pdf) (consultado em 8JAN2009)
- NASCIMENTO, José L.; LOPES, Albino e SALGUEIRO, M. Fátima (2008); *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*; Comportamento Organizacional e Gestão, Vo. 14, Nº 1, 115-133
- NATIONAL DEFENCE (2005); *Leadership in the Canadian Forces*; <http://www.cda-acd.forces.gc.ca> (consultado em 15FEV2009)
- OLIVEIRA, P; NASCIMENTO, José L. e LOPES, Albino (2007); *Liderança, Comprometimento Organizacional e Vínculo Laboral*; Lisboa: Recursos Humanos Magazine 8(51)-JUL-AGO (20-26).
- OLIVEIRA, Patrícia (2006); *Liderança Comprometimento Organizacional*; Monografia de Licenciatura, ISCTE
- REGO, Arménio e CUNHA, Miguel P. (2003); *A Essência da Liderança*; Lisboa; Editora HR Ld<sup>a</sup>.
- RODRIGUES, Ana (2007); *Caracterização da Liderança nas Tecnologias da Saúde – O Caso do Hospital Garcia da Horta*; Dissertação de Mestrado, ISCTE
- ROUSSEAU, D. M., PARKS, McLean, J. (1993), *The contract of individuals and organizations, Research in Organizational Behavior*; Vol. 15, 1-43
- SALGUEIRO, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Manuscrito no prelo



- SCHEIN, E. H. (1985); *Organizational Culture and Leadership*; 3ª Ed., Jossey-Bass
- SCHERR, Allan e JENSEN, Michael (2007); *A New Model of Leadership*";  
<http://papers.ssrn.com/> consultado em 6FEV2009)
- TURNER, Nick et al. (2002); *Transformational Leadership and Moral reasoning*; Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Nº 2, 304-311
- VALA, J., MONTEIRO, B., LIMA, L. e Caetano, A. (1994); *Psicologia Social das Organizações – Estudo em Empresas Portuguesas*; Oeiras; Celta Editora
- YUKL, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*; Upper Saddle River; Prentice Hall
- ZALEZNIK, Abrahan (1977); *Managers and Leaders: Are They Different?*; Harvard Business review; *in* Inside the Mind of a Leader, Jan2004