

Desenvolvimento de Competências de Liderança: um Projecto Educativo na Formação dos Oficiais de Polícia

MARIA ISAURA ALMEIDA

Assistente do ICPOL; Responsável pelo Gabinete de Apoio Psicopedagógico do ISCPSP

PEDRO MIGUEL PINHO

PSP; Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária do Comando Metropolitano de Lisboa

Resumo (Português): A função de oficial de polícia envolve o desenvolvimento de competências de interação cooperativa e, para além da necessidade de aprendizagem e aperfeiçoamento de habilidades específicas para o exercício da função, importa desenvolver capacidades de relacionamento interpessoal (comando). A liderança é considerada uma das competências essenciais no desempenho profissional de um oficial de polícia, devendo assumir relevância no seu percurso formativo. No Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna foi, entre os anos letivos de 2009/2010 e de 2013/2014, desenvolvido um projeto de construção de Exercícios de Liderança, para os alunos do 1.º ao 4.º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, com o objetivo de treinar e desenvolver, de forma gradual e progressiva, as suas capacidades individuais e de interação grupal, permitindo a avaliação e acompanhamento do seu percurso evolutivo. Para além de darmos conhecimento do trabalho desenvolvido será apresentada a avaliação feita pelos alunos, recolhida através de questionários de satisfação elaborados para o efeito. Foram analisados os seguintes critérios: (1) utilidade, (2) nível de dificuldade, (3) estruturação e organização, (4) avaliação global do exercício, (5) desempenho pessoal (6) desempenho do grupo (7) experiência de criação de uma prova (8) aspetos mais positivos, e (9) sugestões.

Palavras-Chave: *Liderança; Competências; Polícia; Formação.*

Abstract (English): The role of senior police officer involves the development of cooperative interaction skills and the development of interpersonal relationship (command) skills in addition to the need for learning and improvement of specific skills for the exercise of their role. Leadership is considered one of the essential skills for the professional performance of senior police officers and should be relevant in the course of their education. The Higher Institute of Police Sciences and Internal Security developed, from 2009/2010 to 2013/2014, a project for building Leadership Exercises for its students, from the 1st to the 4th year, of the Integrated Master Course in Police Sciences aiming to gradually and progressively train and develop their individual and group interaction capabilities, enabling the evaluation and monitoring of their evolution. Our goal is to present the work that has been developed within this Project. We will also present the results of the evaluation made by students, through satisfaction questionnaires. The following criteria were analyzed: (1) utility, (2) level of difficulty, (3) structuring and organization (4) global evaluation of the exercise, (5) personal performance (6) group performance (7) experience of creating an exercise, (8) positive aspects and (9) suggestions.

Keywords: *Leadership; Skills; Police; Training*

Resumen (Castellano): El papel de un oficial de policía implica el desarrollo de habilidades de interacción cooperativa y, además de la necesidad de aprender y mejorar las habilidades específicas para ejercer la función, es importante desarrollar habilidades de relación interpersonal (comando). El liderazgo se considera una de las competencias básicas en el desempeño profesional de un agente de policía y debe asumir relevancia en su trayectoria formativa. En el Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (Instituto Superior de Ciencias Policiales y Seguridad Interna), se desarrolló un proyecto entre los años escolares de 2009/2010 y 2013/2014 para construir Ejercicios de Liderazgo para los estudiantes del 1er al 4.º año de la Maestría Integrada en Ciencias Policiales, con el objetivo de entrenar y desarrollar gradual y progresivamente sus habilidades de interacción individual y grupal, permitiendo la evaluación y el seguimiento de su trayectoria evolutiva. Además de dar a conocer el trabajo desarrollado, se presentará la evaluación realizada por los alumnos, recogida a través de cuestionarios de satisfacción preparados a tal efecto. Se analizaron los siguientes criterios: 1) utilidad, 2) nivel de dificultad, 3) estructura y organización, 4) evaluación general del ejercicio, 5) rendimiento personal, 6) rendimiento del grupo, 7) experiencia en la creación de una prueba, 8) aspectos más positivos y 9) sugerencias..

Palabras-Clave: *Competencias; Formación; Liderazgo; Policía.*

Introdução

O presente artigo resume o Projeto de Desenvolvimento de Competências de Liderança, iniciado no ano letivo 2009/2010, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI). Este projeto teve como principal objetivo treinar e desenvolver, de forma gradual e progressiva, as capacidades individuais e de interação grupal dos alunos, do 1.º ao 4.º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), vulgarmente designado Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), possibilitando a avaliação e acompanhamento do seu percurso evolutivo.

O ISCPSI é, nos termos da lei, um instituto policial de ensino superior universitário que tem por missão formar oficiais de polícia, promover o seu aperfeiçoamento permanente e realizar, coordenar ou colaborar em projetos de investigação e desenvolvimento no domínio das ciências policiais, conferindo nos mesmos termos, graus académicos na sua área científica. Forma, de modo ininterrupto desde o ano letivo 1984-1985 os oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP), habilitando-os com um mestrado, obtido ao longo de 5 anos letivos de curso, quatro deles em regime de internato, permitindo quando concluído com sucesso, o acesso ao quadro de pessoal com funções policiais.

Em termos de perspetiva de carreira, os alunos ali formados ascendem às categorias de subcomissário e de comissário e, mediante formação ao longo da vida, às de subintendente, de intendente, de superintendente e de superintendente-chefe.

O CFOP aposta em duas vertentes fundamentais para a obtenção de sucesso: a formação deontológica e a formação física e policial. No que à primeira se refere, pretende-se desenvolver no aluno, futuro oficial atributos de carácter, tais como o alto sentido do dever, da honra e da lealdade, de disciplina e qualidades de dirigente (o oficial de polícia que comanda outros elementos policiais de diferentes categorias), fundamentais num servidor público. Por outro lado, procura-se também, desenvolver o conhecimento interpares, o necessário desembaraço físico e treino técnico e operacional, imprescindíveis ao cumprimento das missões futuras. Mais do que preparar um aluno, em termos académicos, procura-se fazê-lo *crescer* para que desempenhe as funções para as quais é preparado de modo exemplar já que acreditamos, tal como Blanchard (2007), que as organizações valem pelo seu capital humano.

Sendo um curso único e porque de entre os jovens selecionados se pretende recrutar os mais completos em termos de currículo académico,

habilidade, destreza e equilíbrio emocional, o ISCPSI, à semelhança das diferentes academias dos três ramos das forças armadas (Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea), organizou-se de modo a que um dos seus órgãos, o Corpo de Alunos (CAL) pudesse garantir o alcançar de tal premissa de carácter integral.

Na sua estrutura orgânica, o corpo de alunos integra desde 2009, de modo permanente e ativo, o gabinete de apoio psicopedagógico (GAP). Se ao CAL, de modo genérico, compete o comando dos alunos, a sua integração institucional não apenas no ISCPSI, mas também na PSP, bem como o seu enquadramento e avaliação (fundamental para o alcançar do sucesso académico), ao GAP compete o acompanhamento psicoeducacional dos alunos na sua transição para o ensino superior (e para um ensino superior *sui generis*, onde para além da componente académica, o aluno é obrigado a viver *inter pares* e a conhecer, desde o primeiro momento, as noções de dever, de hierarquia, de forte disciplina e de regras de internato, entre outras), o seu acompanhamento psicológico e a implementação de projetos de promoção e desenvolvimento pessoal e de capacidades de liderança e, porque de formação superior universitária se trata, a realização de estudos e projetos de investigação científica.

Liderança, de acordo com Pearson-Goff e Herrington (2013), envolve pensamento crítico, planeamento estratégico, resolução de problemas, tomada de decisão e capacidade comunicacional.

Num estabelecimento de formação de líderes, servidores da comunidade, a competência de liderança é continuamente trabalhada, isto é, acontece ao longo de toda a formação CFOP (e é potenciada e prosseguida na prática, finda a vida académica): (1) na componente teórica, de modo indireto, na globalidade das unidades curriculares que compõem o plano de estudos do mestrado integrado em ciências policiais e, muito diretamente, na unidade curricular *comando e liderança* do 4.º ano, (2) na componente prática, através das situações diárias da vivência dos alunos, sendo exemplos, a chefia de cursos e, dentro destes de turmas, no serviço interno de cadete-de-dia, nas competições desportivas e sua organização, na participação e, no 4.º ano, na coordenação de projetos-escola (atividades extracurriculares desenvolvidas até novembro de 2017 e que muito enriqueciam as relações e as noções anteriormente referidas), nas práticas pedagógicas e na integração de alunos mais novos e (3) ainda na componente prática, esta competência é trabalhada nos diferentes estágios realizados na PSP, mas fora do ISCPSI e sujeitos a um regime de avaliação.

Em suma, quer-se em qualquer uma destas componentes, potenciar competências, capacidades, perícias e habilidades em várias áreas do conhecimento e do relacionamento.

Etimologicamente, competência deriva de *compétere*, que em latim significa procurar algo ao mesmo tempo que outros, podendo referir-se também à qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou exercer determinadas funções. De acordo com Barreira & Moreira (2004), as competências manifestam-se através de ações e são exercidas em contextos específicos, procurando responder a situações problema. O conceito de competência, no desempenho profissional de um oficial de polícia, pressupõe as capacidades de saber gerir recursos, saber agir, ter iniciativa, gerir situações complexas e decidir. Numa abordagem situacional da liderança, segundo Adair (2000), é enfatizada a importância do conhecimento em ligação com a autoridade exercida na vida profissional.

Muito se tem opinado sobre o valor da educação terciária, o ensino superior no desenvolvimento das capacidades e competências de liderança e na formação de futuros líderes. Acreditamos, tal como Roberts (2016), que a educação não seja a única forma para desenvolver líderes, mas que é, indubitavelmente, um importante facilitador da cultura de aprendizagem indispensável e necessária para a sua consolidação e estruturação.

Atualmente vivemos numa sociedade em transformação que nos exige permanentemente, flexibilidade, elevada capacidade de resposta e põe à prova a nossa adaptabilidade às constantes mudanças com as quais nos confrontamos diariamente. Esta realidade coloca, conseqüentemente novos desafios a nível educacional e exige novas abordagens no percurso formativo de um oficial de polícia que lhe dê bases e ferramentas essenciais para o desempenho da sua função.

Assim sendo, é fundamental maximizar a interligação entre o processo de formação e a realidade, considerando não apenas a dimensão científica, mas também as dimensões humanas e éticas, tal como referem Felgueiras & Pais (2017).

A liderança é, assim, uma das competências fundamentais exigidas a um oficial pois a sua função de comando implica cumprir missões ou alcançar resultados, utilizando da melhor maneira possível os recursos humanos e materiais.

Problema

Por se tratar de alunos que ingressam num curso de formação que lhes possibilita liderar pessoas, as competências de liderança são fundamentais para a obtenção de sucesso. Em termos de projeto educativo, o ISCPSI procura entre os candidatos, jovens com elevado potencial que queiram integrar a PSP. Serão, independentemente do serviço de colocação, responsáveis por equipas, de maior ou menor dimensão e terão como missão fundamental decidir (ao seu nível) numa instituição hierarquicamente organizada e onde as expectativas (internas) dos colaboradores e (externas) da comunidade e dos parceiros são elevadas.

Não obstante o trabalho desenvolvido de modo direto e indireto na formação, o CAL ao longo do tempo e à medida que os cadetes desenvolviam competências de liderança na componente extracurricular percebeu que, esta matéria poderia ser potenciada, tendo em conta a importância da perceção direta que era referenciada.

Deste modo, considerando a função do oficial de polícia que envolve o desenvolvimento de competências de interação cooperativa, exigindo não apenas a necessidade de aprender e aperfeiçoar habilidades para o exercício da função, mas também o desenvolvimento de habilidades interpessoais (*de comando*), à semelhança de estabelecimentos de ensino superior congéneres, quis-se promover atividades de aculturação institucional, mas muito direcionadas para a componente policial, para a missão estabelecida para a PSP e para o trabalho grupal e as pessoas (público interno e externo).

I. Método

A. Implementação do Projeto

De acordo com o diagnóstico de necessidades definiram-se competências fundamentais para treino, a saber: a comunicação (o aluno tem de se fazer compreender), a inserção no grupo (o aluno será um líder imposto, mas terá de garantir que essa liderança emergirá do seio do grupo através do reconhecimento), o saber-fazer, o saber definir objetivos, o ser permanentemente flexível na sua prossecução, o ser dotado de iniciativa e de criatividade no exercício de funções e na tomada de decisão, o potenciar do grupo (aproveitando as características individuais de cada elemento em prol

do coletivo), o saber dirigir, supervisionar, corrigir e decidir (também sob pressão), o saber planear, executar, negociar e gerir meios e, respondendo às suas expectativas, o experimentar (procurando conciliar as vertentes prática e teórica do CFOP).

Após o diagnóstico de necessidades, pretendeu-se enfatizar aspetos pragmáticos (associados à tarefa) e fatores humanos (associados ao auto-conhecimento e relacionamento interpessoal).

Passou-se assim à fase seguinte, de acordo com os objetivos definidos para o projeto: (1) treinar e desenvolver, de modo gradual e progressivo a liderança, incrementando capacidades individuais e de interação grupal, (2) proporcionar experiências de resolução de tarefas em grupo, (3) incentivar e potenciar a tomada de decisão, tendo em conta os recursos disponíveis e as limitações impostas em cada prova, (4) observar a organização dos grupos e a participação de cada um dos seus elementos, (5) acompanhar, avaliar e modelar o percurso evolutivos dos alunos e, (6) garantir o *feedback* do desempenho, promovendo o desenvolvimento de crenças realistas sobre si próprio e a sua capacidade enquanto líder.

De modo gradual conceberam-se exercícios de liderança (EL), compostos por uma bateria de provas, direcionados aos alunos dos diferentes anos, segundo uma lógica crescente, tendo em vista dotar o público-alvo com uma série de competências.

Assim, para os alunos: (1) do 1.º ano, o EL 01 visa desenvolver competências em grupo, sem nomeação de líder, (2) do 2.º ano, o EL 02 visa desenvolver competências de liderança partilhada, (3) do 3.º ano, o EL 03 visa desenvolver competências de liderança individual, e (4) do 4.º ano, o EL 04 visa desenvolver competências de liderança individual com atividades de planeamento e criação de prova.

Estes exercícios, submetidos a testagem, foram sendo ao longo do tempo otimizados, atualizados e adaptados às características do curso a que estão direcionados, permitindo a aculturação institucional harmoniosa e o conhecerem-se.

O desenvolvimento do projeto de liderança assente nas premissas atrás referidas, assumiu um papel significativo na formação daqueles que, no futuro, terão como função exercer influência sobre grupos e/ou organizações.

B. Participantes

Desde o início do Projeto, no ano letivo de 2009/2010, até ao final do ano letivo de 2013/2014 houve cinco Cursos de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) que participaram nos Exercícios de Liderança.

Ao nível do 1.º ano (EL01) participaram 176 alunos, no 2.º ano os exercícios (EL02) foram realizados por 126 alunos, no 3.º ano os exercícios (EL03) foram concluídos por 97 alunos e ao nível do 4.º ano (EL04) houve 63 alunos que os concretizaram.

Até ao final do ano letivo 2013/2014 registou-se um total de 462 alunos que participaram nos diferentes níveis dos Exercícios de Liderança, havendo dois CFOP (o 26.º e o 27.º) que concluíram este processo formativo, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição dos alunos participantes nos diferentes níveis dos EL.

Ano letivo	EL_01	EL02	EL03	EL04
2009 2010	<i>n</i> = 30 (26.º CFOP)			
2010 2011	<i>n</i> = 34 (27.º CFOP)	<i>n</i> = 31 (26.º CFOP)		
2011 2012	<i>n</i> = 38 (28.º CFOP)	<i>n</i> = 32 (27.º CFOP)	<i>n</i> = 31 (26.º CFOP)	
2012 2013	<i>n</i> = 34 (29.º CFOP)	<i>n</i> = 33 (28.º CFOP)	<i>n</i> = 33 (27.º CFOP)	<i>n</i> = 31 (26.º CFOP)
2013 2014	<i>n</i> = 40 (30.º CFOP)	<i>n</i> = 30 (29.º CFOP)	<i>n</i> = 33 (28.º CFOP)	<i>n</i> = 32 (27.º CFOP)
Subtotal	176	126	97	63
Total	462			

Nota. EL = Exercício de Liderança.

C. Instrumentos

Com o objetivo de avaliar o presente projeto e, conseqüentemente, ir aferindo e/ou ajustando os exercícios de liderança atendendo às críticas e sugestões dos alunos, foram construídos dois tipos de questionários: um destinado aos alunos do 1.º ao 3.º ano e outro dirigido aos alunos do 4.º ano, que executaram todos os níveis (do EL01 ao EL04), permitindo avaliar globalmente todo o processo formativo.

No que diz respeito aos alunos do 1.º ao 3.º ano, os questionários foram aplicados de forma coletiva, nos três dias seguintes à realização dos exercícios de liderança. Relativamente aos alunos do 4.º ano, o questionário foi disponibilizado *online* na plataforma do instituto, durante um prazo pré-definido.

Foram considerados os seguintes critérios de análise: (1) utilidade do exercício, (2) nível de dificuldade global, (3) estruturação e organização do exercício, (4) avaliação global do exercício, (5) desempenho pessoal (6) desempenho do grupo (7) experiência de criação de uma prova (8) aspetos mais positivos e (9) sugestões.

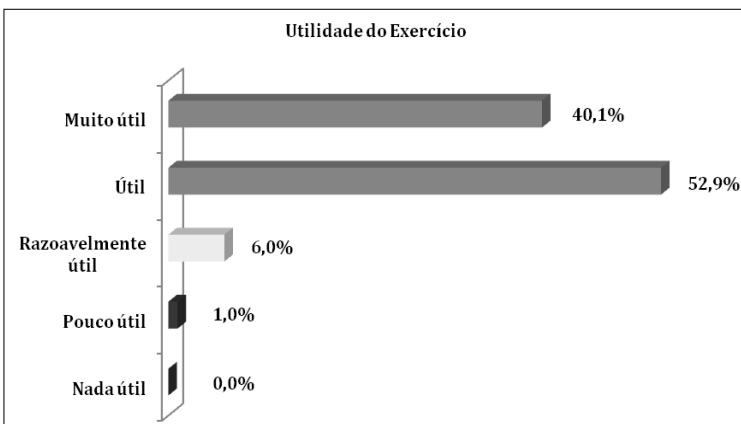
II. Apresentação e Discussão dos resultados

A. Avaliação da Satisfação

No que diz respeito à avaliação da satisfação, foram analisadas as respostas dadas por todos os alunos (n=399) que realizaram os exercícios de liderança, do 1.º ao 3.º ano (EL01 a EL03).

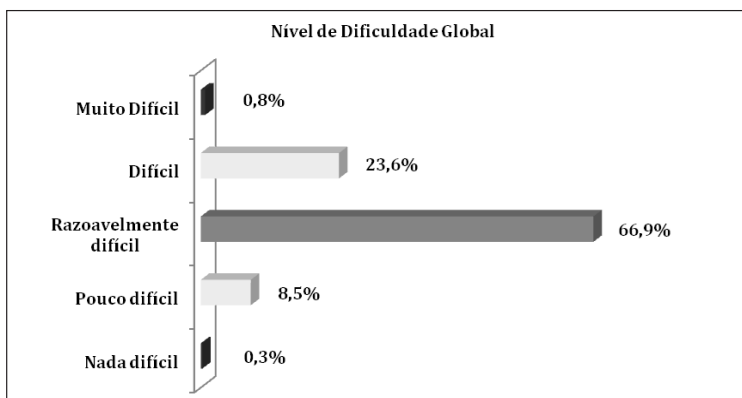
Como podemos ver na Figura 1, a grande maioria considerou os exercícios úteis ou muito úteis (52,9% e 40,1%, respetivamente), apenas 1% os achou pouco úteis e 6% avaliou-os como razoavelmente úteis.

Figura 1: Grau de satisfação dos alunos relativamente à utilidade dos exercícios de liderança.



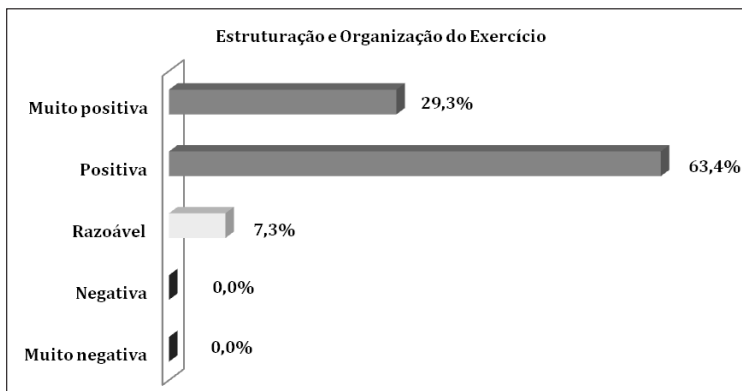
Sobre o nível de dificuldade global dos exercícios (Figura 2) observa-se que, maioritariamente (66,9%), as avaliações convergem para o nível intermédio da escala (razoavelmente difícil). Há, contudo, 23,6% dos alunos que os considerou difíceis e 8,5% avalia-os como pouco difíceis.

Figura 2: Grau de satisfação dos alunos relativamente ao nível de dificuldade dos exercícios de liderança.



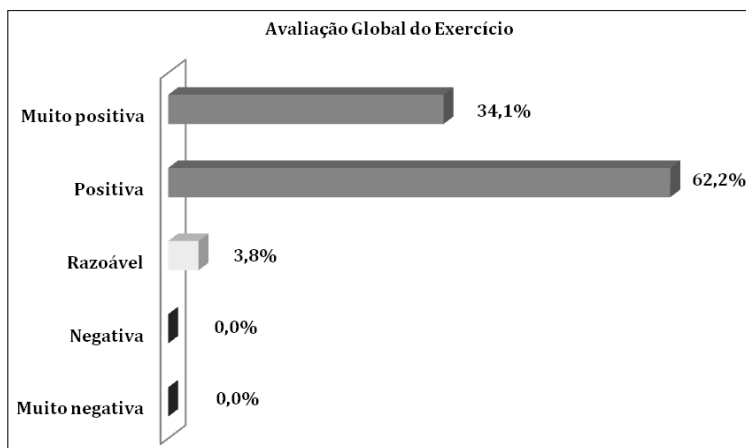
Relativamente à estruturação e organização dos exercícios (Figura 3) a avaliação é francamente positiva ou muito positiva (63,4% e 29,3%, respetivamente). Apenas 7,3% dos alunos a considerou razoável e não se observaram registos de avaliação negativa.

Figura 3: Grau de satisfação dos alunos relativamente ao nível de estruturação e organização dos exercícios de liderança.



Quanto à avaliação global dos exercícios de liderança (Figura 4), as opiniões convergem para um nível positivo (62,2%) ou muito positivo (34,1%), observando-se que apenas 3,8% dos alunos lhe atribui uma classificação de razoável. Do mesmo modo, não se verifica avaliação negativa.

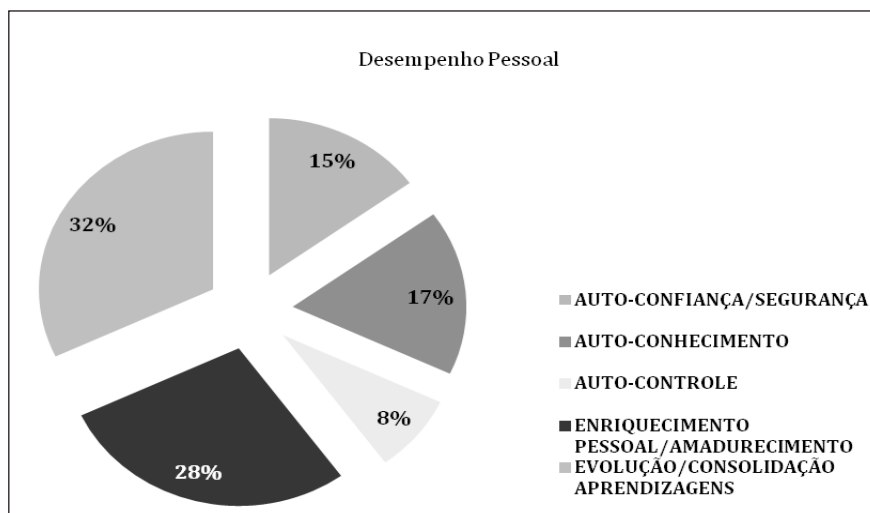
Figura 4: Grau de satisfação dos alunos relativamente ao nível de avaliação global dos exercícios de liderança.



B. Avaliação Global do Processo Formativo

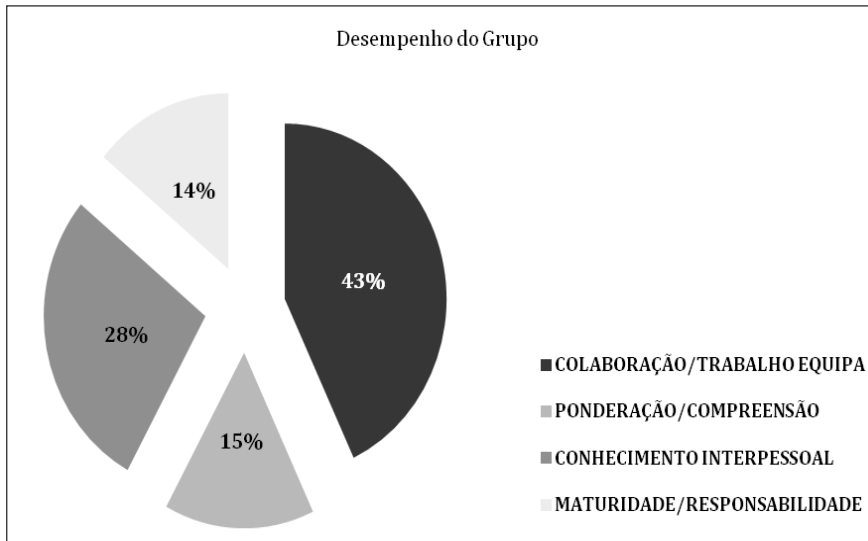
Em seguida apresentamos os resultados da análise das perguntas de resposta aberta, constantes do questionário aplicado aos alunos do 4.º ano ($n=63$), que executaram os exercícios de liderança, do EL01 ao EL04, avaliando todo o processo formativo.

No que diz respeito às consequências sentidas ao nível do desempenho pessoal as respostas foram categorizadas em cinco áreas (Figura 5).

Figura 5: Consequências ao nível do desempenho pessoal.

A maioria das avaliações (32%) apontam para a existência de uma evolução/consolidação de aprendizagens, tendo-se registado observações do tipo “ao longo dos anos foram sendo reparados erros que no início eram cometidos por falta de experiência”. Com um resultado muito próximo (28%) é referido o enriquecimento pessoal/amadurecimento, como por exemplo “o enriquecimento pessoal ao longo deste processo é enorme; recordo-me no 1.º ano em que tudo parecia muito difícil”. O autoconhecimento e a autoconfiança/segurança foram, também competências valorizadas (com 17% e 15%, respetivamente). A título de exemplo referimos as seguintes respostas: “Estes exercícios puseram-nos à prova, permitindo-nos perceber quais as nossas capacidades e limites”; “fui ganhando à vontade para estar à frente de pessoas, a liderar e desenvolveu a minha capacidade de diálogo e de desembaraço, perante situações imprevistas, com mais confiança”. O autocontrolo (8%) foi expresso por observações do tipo “pelas situações em que fomos colocados pude sentir uma melhoria no controlo do *stress* e da pressão e a conseguir equacionar mais soluções para o problema”.

Face às consequências sentidas ao nível do desempenho do grupo as respostas foram categorizadas em quatro áreas (Figura 6).

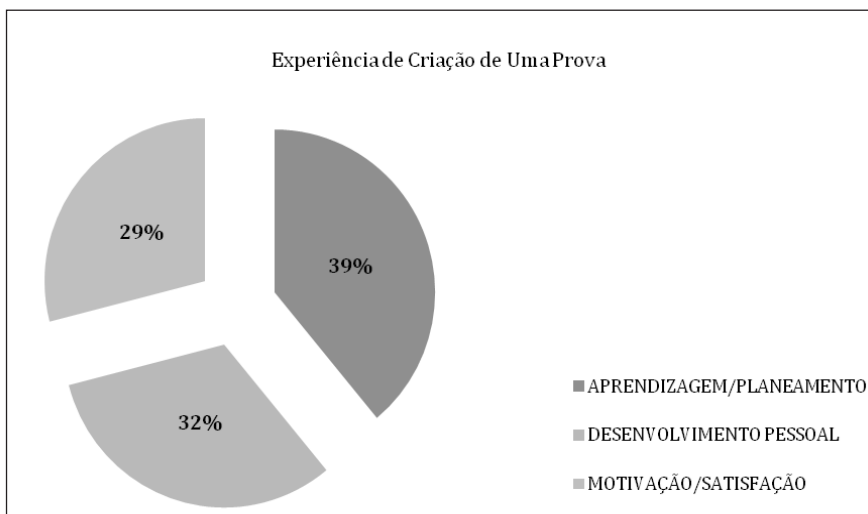
Figura 6: Consequências ao nível do desempenho do grupo.

De forma significativa (43%) é valorizada a colaboração e trabalho de equipa, por exemplo “a realização destas provas permitiu ao aluno desenvolver a sua maneira de funcionar e interagir com o grupo/equipa, desenvolvendo a sua capacidade de liderança”. Em 28% das respostas é referido o aumento de conhecimento interpessoal, como por exemplo “o funcionamento do grupo evoluiu bastante; as pessoas conhecem-se muito melhor, sabem as capacidades que cada um tem, sabem os pontos fortes e menos fortes de cada um e isso permite gerir melhor o grupo e rentabilizar o trabalho de todos, enquanto equipa”. A ponderação/compreensão e a maturidade/responsabilidade foram competências referidas em 15% e 14% das respostas, respetivamente. Como exemplo referimos as seguintes: “O grupo veio sempre a melhorar ao longo do tempo; lembro-me dos exercícios no 1.º ano e a confusão que era pois só queríamos resolver o problema, sem ponderar e planear a solução”; “ao longo dos quatro anos notou-se um amadurecimento, responsabilização e maior preocupação com os outros, o que levou a uma melhor eficácia e eficiência nas provas”.

Em relação à experiência de criação de uma prova as respostas distribuem-se em três categorias (Figura 7). Em 39% dos casos é valorizada a aprendizagem resultante dessa atividade de planeamento, por exemplo “esta última etapa de criação de uma prova foi um desafio que trouxe à tona

a nossa criatividade e levou-nos a fazer uso de todos os ensinamentos que nos foram sendo transmitidos ao longo destes quatro anos de exercícios”. Em 32% das respostas é referido o desenvolvimento pessoal, como por exemplo “ao assumir o papel de líder conseguimos sentir na pele todas as vulnerabilidades inerentes à função, tornando-se assim um bom treino para situações futuras”. A motivação/satisfação foram aspetos referidos em 29% dos casos, registando-se respostas do tipo “é muito gratificante ver a nossa prova ser realizada na prática pois o fato da prova ser criada por nós é fator de grande motivação”.

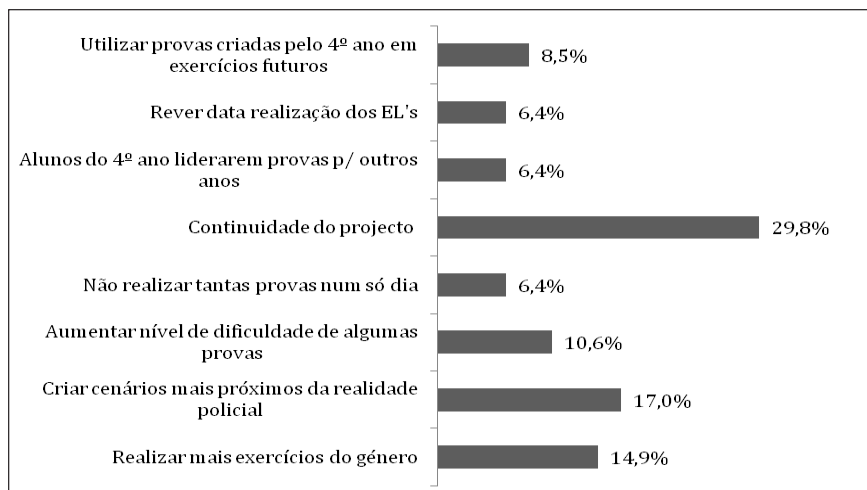
Figura 7: Experiência de criação de uma prova



Nos aspetos considerados mais positivos (Figura 8) destacamos o treino e desenvolvimento de competências de liderança (29,9%), a experiência de trabalho em equipa (17,1%) e o sentimento da existência de uma evolução gradual, ao nível comportamental e de consolidação de aprendizagens (15,4%).

Figura 8: Aspectos considerados mais positivos.

As sugestões apontadas pelos alunos (Figura 9) vão maioritariamente no sentido da continuidade deste projeto (29,8%). Contudo, é de salientar as propostas de criação de cenários mais aproximados da realidade policial, para o enquadramento das provas (17%), e a referência à realização de mais exercícios do género (14,9%). Destacamos ainda, as sugestões de aumento do nível de dificuldade de algumas provas (10,6%) e da aplicabilidade futura das provas criadas no 4.º ano, de forma a utilizá-las com outros grupos (8,5%).

Figura 9: *Sugestões.*

Conclusões

O projeto apresentou algumas limitações em termos de meios humanos e recursos para aquisição dos materiais necessários, o que levou os seus autores a arranjar frequentemente estratégias de improvisação para atingir os objetivos definidos.

Também, de forma gradual e evolutiva os exercícios iniciais realizados em ambiente interno foram, à medida que se avançou nas várias fases dos EL, transferidos para a área envolvente do ISCPSP, situação que permitiu melhor perceber (e conhecer) o público-alvo, observando o seu comportamento e interação fora do meio institucional.

Tendo em consideração o descrito e os respetivos resultados, podemos afirmar que os alunos que participaram neste projeto foram sujeitos a um processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal que permitiu incrementar e potenciar as suas competências de liderança.

Pensamos também legítimo afirmar que a experiência aqui sintetizada foi bastante positiva e reconhecida como gratificante e útil (pretendendo-se mais) pelos próprios alunos, no desempenho das suas futuras funções como oficiais de polícia. Mais, esta ideia é potenciada se considerarmos que o projeto de desenvolvimento de competências de liderança foi implementado em horário extracurricular dos alunos e estes assumiram-no como um fator

importante na sua formação. A adesão e interesse verificados são sinónimo de reconhecimento e validação da importância desta atividade, sobretudo quando não é contabilizada em termos de avaliação académica.

Acreditamos que este projeto, interrompido, sendo um investimento na formação dos futuros oficiais da PSP tem o potencial necessário e suficiente para evoluir de forma a constituir-se como uma ferramenta educativa mais eficaz e eficiente na componente extracurricular do Curso de Formação de Oficiais de Polícia e tem condições para ser revisitado, otimizado e novamente implementado nas novas gerações de alunos do ISCP SI.

Referências Bibliográficas

- Adair, J. (2000). *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel.
- Almeida, M. I., & Pinho, P. M. (2014). Desenvolvimento de Competências de Liderança: um projeto educativo ao longo da formação dos oficiais de polícia. In *Actas do IX Congresso Iberoamericano de Psicologia/2.º Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses*, Lisboa, 9-13 Setembro 2014 (pp. 2245-2261). Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Barreira, A., & Moreira, M. (2004). *Pedagogia das competências*. Porto: ASA.
- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual.
- Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de Outubro. Diário da República, 1ª Série, n.º 192.
- Felgueiras, S., & Pais, L. (2017). Police commanders' education: a continuous process. *European Police Science and Research Bulletin. Global trends in law enforcement training and education*. CEPOL European Police College.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police Leadership: a systematic review of the literature. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 8 (1) (pp. 14-26). Oxford. Oxford University Press.
- Roberts, K. et al. (2016). Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 10 (1) (pp. 26-33). Oxford. Oxford University Press.
- Sameiro, Freitas, Cruz, & Matias, (2010). *Manual de Comportamento Organizacional: Curso de Potencialização de Recursos Humanos (CPRH), Vetor de Liderança*. Documento não publicado, Departamento de formação em Comportamento Organizacional, Escola de Fuzileiros, Vale do Zebro, Barreiro.