

# A Dimensão Humana da Liderança Policial: Para além da Hierarquia e do Contexto Organizacional

Roberto Narciso Andrade Fernandes, Ph.D.<sup>1, 2 e 3</sup>

Superintendente da Polícia de Segurança Pública

Assessor do Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)

Doutor em Relações Internacionais



<https://orcid.org/0000-0002-3649-8694>; Ciência ID 7A17-C4C6-519E

DOI: <https://doi.org/10.57776/7pag-6c87>

<sup>1</sup> ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna; Lisboa.

<sup>2</sup> ICPOL – Centro de Investigação do ISCPSI; Lisboa.

<sup>3</sup> PSP – Polícia de Segurança Pública; Portugal.

**Resumo:** Este ensaio analisa a dimensão humana da liderança policial no contexto europeu, defendendo que o exercício da liderança nas forças de segurança deve ultrapassar o estatuto formal e a estrutura hierárquica, envolvendo-se com os valores, a ética, a identidade e a confiança relacional. Explora-se de que forma uma liderança alicerçada em abordagens centradas na pessoa – em vez de modelos puramente burocráticos ou de comando e controlo – pode reforçar a legitimidade, a profissionalização e a experiência vivida pelos polícias e pelas comunidades. Com base na literatura contemporânea e em estudos empíricos realizados na Europa, o ensaio questiona as conceções tradicionais de liderança policial e propõe que o efeito humano da liderança se concretiza quando os líderes incorporam uma identidade partilhada, integridade ética e uma cultura organizacional de apoio. A análise sublinha a inter-relação entre a formação em liderança, a cultura organizacional e as relações humanas no contexto policial. Em conclusão, argumenta-se que a liderança policial do futuro deve adotar um paradigma holístico e centrado na pessoa, capaz de responder aos complexos desafios da polícia europeia contemporânea.

**Palavras-Chave:** Liderança policial; Humanização; Ética; Cultura organizacional.

**Abstract:** This essay examines the human dimension of police leadership in the European context, arguing that leadership in law enforcement must move beyond formal rank and hierarchical structure, and engage with values, ethics, identity, and relational trust. It explores how leadership rooted in human-centred approaches – rather than purely bureaucratic or command-control models – can enhance legitimacy, professionalisation, and the lived experience of officers and communities. Drawing on contemporary literature and empirical studies from Europe, the essay critiques conventional views of police leadership and proposes that the human effect of leadership is realised when leaders embody shared identity, ethical integrity, and supportive culture. The analysis emphasises the interplay between leadership education, organisational culture, and human relations in policing. The conclusion argues that future police leadership must adopt a holistic, human-centred paradigm to address the complex challenges of modern European policing.

**Keywords:** Police leadership; Humanisation; Ethics; Organisational culture.

**Resumen:** Este ensayo examina la dimensión humana del liderazgo policial en el contexto europeo, sosteniendo que el liderazgo en las fuerzas del orden debe ir más allá del rango formal y de la estructura jerárquica, incorporando valores, ética, identidad y confianza relacional. Se explora cómo un liderazgo basado en enfoques centrados en la persona – en lugar de modelos puramente burocráticos o de mando y control – puede fortalecer la legitimidad, la profesionalización y la experiencia vivida tanto de los agentes como de las comunidades. A partir de la literatura contemporánea y de estudios empíricos realizados en Europa, el ensayo cuestiona las concepciones convencionales del liderazgo policial y propone que el efecto humano del liderazgo se materializa cuando los líderes encarnan una identidad compartida, integridad ética y una cultura organizacional de apoyo. El análisis pone de relieve la interacción entre la formación en liderazgo, la cultura organizativa y las relaciones humanas en el ámbito policial. En conclusión, se argumenta que el liderazgo policial del futuro debe adoptar un paradigma holístico y centrado en la persona para afrontar los complejos desafíos de la policía europea contemporánea.

**Palabras-clave:** Liderazgo policial; Humanización; Ética; Cultura organizacional.

Roberto Narciso Andrade Fernandes

ICPOL - [rnfernandes@psp.pt](mailto:rnfernandes@psp.pt)

Submetido em: 17/11/2025. Aceite em: 30/12/2025

Nota: Este artigo é uma derivação da comunicação apresentada na Conferência Anual da Association of European Police Colleges (AEPC), realizada a 23 de setembro de 2025, em Belgrado, na Sérvia. Integra as perspetivas posteriormente exploradas durante o workshop "Valores e Ética da Formação Policial: Humanizar o Crachá", ministrado pelo autor na University of Criminal Investigation and Police Studies (UCIPS), e incorpora os contributos resultantes dos grupos de discussão realizados a 24 de setembro de 2025.

## 1. Introdução

Na Europa contemporânea, a questão de como os líderes exercem a liderança tem assumido uma importância cada vez mais crítica. As organizações policiais europeias enfrentam atualmente uma confluência de desafios, entre os quais se incluem as formas emergentes de criminalidade, em evolução e de carácter transnacional; o aumento das expectativas públicas quanto à legitimidade e transparência; as exigências crescentes de responsabilização; as preocupações persistentes com o stress e o bem-estar dos agentes policiais; bem como profundas transformações culturais no seio das instituições securitárias (Fleming, 2006; Edwards, 2018; Silvestri, 2018). Nesta exigente contextura, a liderança já não pode assentar exclusivamente na posição formal ou na autoridade hierárquica. Pelo contrário, deve privilegiar a dimensão humana, reconhecendo a importância dos valores, da ética, da identidade e da confiança relacional, enquanto componentes essenciais de uma liderança policial eficaz<sup>1</sup> (Loftus, 2009).

O presente ensaio analisa de que forma uma liderança assente em princípios centrados no ser humano pode reforçar a legitimidade, promover a profissionalização e melhorar, simultaneamente, o desempenho organizacional e as experiências vividas pelos polícias no quotidiano. O enfoque recai sobre o contexto europeu, no qual os sistemas policiais, embora distintos na sua estrutura e tradição, partilham um compromisso comum com a responsabilidade democrática e com os direitos humanos. Importa reconhecer que este estudo é de natureza teórica e interpretativa, baseando-se em literatura existente, não produzindo, portanto, novos dados empíricos, nem captando plenamente a variação existente entre os diferentes sistemas policiais europeus (Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019; Kochel & Skogan, 2021).

Do ponto de vista metodológico, o estudo adota uma abordagem teórica e argumentativa, sustentada em estudos empíricos sobre a liderança estratégica nas forças policiais (Caless & Tong, 2015) e em revisões sistemáticas da investigação sobre liderança policial na Europa (Moura, Borges, Morgado, & Ramalho, 2023). Estas fontes são complementadas por uma interpretação hermenêutica de quadros políticos, educativos e éticos que orientam o desenvolvimento da liderança no plano

---

<sup>1</sup> A ética define o compasso moral da liderança. No contexto policial, em que as decisões têm impacto sobre vidas e liberdades, a clareza ética assegura a legitimidade, a justiça e a confiança pública. Um líder desprovido de ética corre o risco de se tornar um mero executor, em vez de um guardião dos valores democráticos (Kochel & Skogan, 2021).

policial europeu. A exegese aqui efetuada envolveu a interpretação crítica de textos académicos e políticos fundamentais relativos à liderança, ética e formação policial (Fortin, 2009). A análise seguiu uma síntese temática, em detrimento de uma codificação empírica, com o objetivo de identificar padrões conceptuais recorrentes, pressupostos normativos e lacunas na literatura existente que possam fundamentar um quadro coerente de liderança centrada no ser humano. Embora o presente ensaio empregue uma perspetiva teórica e interpretativa, investigações futuras deverão procurar validar empiricamente estas proposições, através de estudos transnacionais, inquéritos longitudinais e trabalho de campo qualitativo, que examinem de que forma as práticas de liderança ética e relacional influenciam a legitimidade, o bem-estar e a confiança organizacional em diferentes sistemas policiais. Tal triangulação empírica permitiria comprovar o “efeito humano” da liderança e identificar indicadores mensuráveis de humanização do policiamento europeu contemporâneo (Patton, 2002).

O ensaio estrutura-se da seguinte forma: em primeiro lugar, procede-se à análise da liderança para além do posto formal e da (sub)cultura da organização policial; em segundo lugar, examinam-se os fundamentos éticos e valorativos da dimensão humana da liderança; em terceiro lugar, analisa-se o papel da formação policial e da cultura organizacional na promoção deste tipo de liderança; em quarto lugar, consideram-se as implicações mais amplas para o policiamento europeu; e, por fim, o ensaio conclui com uma reflexão sobre a necessidade de um paradigma holístico com enfoque no ser humano, capaz de responder aos desafios complexos que se colocam à liderança policial contemporânea.

## **2. Liderança para Além da Hierarquia**

Tradicionalmente, a liderança policial tem sido conceptualizada em termos de autoridade baseada no posto hierárquico. Dentro desse quadro hermético, a autoridade é atribuída ao oficial comandante, situado no ápice da hierarquia, responsável por emitir ordens e exercer controlo sobre todos os recursos. Embora tal modelo mantenha alguma pertinência – sobretudo em organizações de tipo militar, tradicionalmente caracterizadas pela execução setorial, funcional e acrítica das tarefas securitárias – o mesmo revela-se cada vez mais insuficiente para os contextos contemporâneos de policiamento, nos quais a complexidade, os enquadramentos jurídicos e éticos, o escrutínio público e a mudança organizacional

constituem a norma (Dias & Poiares, 2021). A investigação empírica realizada em 22 países europeus revelou que os líderes policiais estratégicos consideravam a seleção, a promoção e a responsabilização como questões fundamentais, reconhecendo que o seu papel de liderança ultrapassa as funções de meros comandantes, diretores ou de gestores (Caless & Tong, 2015). Estes líderes reconheceram que a cooperação interinstitucional, as operações multinacionais, as redes de diplomacia policial e o envolvimento com comunidades diversas exigem competências colaborativas e especializadas que favoreçam a proximidade, confiança e o intercâmbio (Fernandes, 2024 e 2025).

Além disso, uma recente revisão sistemática da literatura concluiu que a chamada “Liderança Policial 2.0” requer novas características, que vão para além das tradicionalmente associadas ao posto hierárquico: adaptabilidade, orientação ética, capacidade relacional, construção de confiança e inclusão (Moura, Borges, Morgado, & Ramalho, 2023). Estes resultados reforçam o argumento de que a liderança no contexto policial deve envolver a dimensão humana, ou seja, a forma como os líderes se relacionam com aqueles que lideram, como incorporam a identidade do serviço e como constroem a cultura organizacional. Por exemplo, investigações realizadas em Inglaterra e no País de Gales demonstraram que, quando os líderes não possuíam experiência operacional direta, enfrentavam problemas de credibilidade, uma vez que os polícias percebiam que os seus superiores não partilhavam uma identidade comum, tornando-se assim mais difícil segui-los (Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019). Este facto sublinha que os fatores humanos – como a experiência partilhada, a identidade e a confiança – são determinantes, e não apenas a autoridade formal (Moura, Borges, Morgado, & Ramalho, 2023).

Assim, uma liderança que vá “para além do posto” e da estrutura organizacional implica uma atenção à dimensão relacional humana da liderança. Este novo paradigma envolve a forma como os líderes comunicam, incorporam valores, ganham confiança, compreendem as realidades profissionais dos seus subordinados e promovem o seu envolvimento ativo em detrimento da mera obediência. Na prática, a dimensão humana da liderança traduz-se na qualidade das relações e da cultura organizacional que o líder gera, e não simplesmente no poder posicional que detém. Esta perspetiva reflete, na sua essência, o “novo

“pensamento” que a liderança policial europeia do século XXI deve cultivar e consolidar ativamente nas suas fileiras (Fernandes, 2024).

### **3. Fundamentos Éticos e Valorativos da Liderança Centrada no Ser Humano**

Uma abordagem à liderança policial com foco no ser humano é, fundamentalmente, de natureza ética, na medida em que os líderes são responsáveis não apenas por alcançar objetivos operacionais, mas também por moldar uma cultura de responsabilidade, de integridade, de respeito pelos direitos humanos e de resposta adequada às expectativas das comunidades. No contexto europeu, a noção de “bom policiamento” assenta na legitimidade, transparência e confiança pública, dimensões que remontam aos valores introduzidos por *Sir Robert Peel* e que dependem de líderes capazes de incorporar padrões éticos robustos e não apenas de aplicar regras de forma mecânica e impessoal<sup>2</sup> (Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019). Compete, em particular, aos líderes policiais introduzir e implementar quadros estratégicos baseados na ética. Em suma, trata-se de liderar pelo exemplo, com humanismo, ética e integridade. De forma ainda mais significativa, estes profissionais são encorajados a assumir, em termos metafóricos, a condição de “guerreiros” da ética e da integridade, participando ativamente na promoção e salvaguarda da responsabilidade moral no quadro do seu exercício profissional (De Sousa, Hindess & Larmour, 2012).

Os valores e princípios éticos integram a dimensão humana da liderança, uma vez que refletem o sentido de responsabilidade relacional do líder para com os liderados, o público e a própria profissão (Arendt, 2003). Quando os líderes policiais atuam exclusivamente a partir de uma lógica de comando ou burocrática, podem obter conformidade, mas não o compromisso. Este último surge quando os polícias se sentem reconhecidos, respeitados e orientados por alguém que partilha a sua identidade e os seus valores profissionais. A perspetiva da identidade social na investigação sobre liderança policial demonstra que uma identidade partilhada promove maior confiança e adesão ao líder (Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019).

No modelo ocidental, em que os sistemas de policiamento apresentam variações significativas, por exemplo, deslizando entre os modelos napoleónico e anglo-

---

<sup>2</sup> A educação ética capacita os polícias a agir de forma transparente, justa e responsável. Tal prática promove a confiança pública e reforça a ideia de que a polícia faz parte da comunidade, e não que está acima dela. A legitimidade decorre do consentimento, não da coerção (Hoggett, Redford, Toher & White, 2019).

saxónico, e em que se privilegia a responsabilidade democrática, a dimensão valorativa da liderança assume um papel crítico (Fleming, 2006; Caless & Tong, 2015; Edwards, 2018). Não basta ocupar um posto elevado na hierarquia. É, pois, essencial que os líderes incorporem e personifiquem os valores que exigem dos outros, nomeadamente, a responsabilidade, equidade, respeito e profissionalismo. Ao fazê-lo, consolidam uma cultura organizacional centrada no ser humano, capaz de se adaptar à mudança, preservar a legitimidade e sustentar os polícias num ambiente complexo, frequentemente hostil e em constante transformação (Loftus, 2009; Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019; Kochel & Skogan, 2021).

#### **4. Formação, Identidade e Cultura Policial Centrada no Ser Humano**

Promover um “policamento antropocêntrico” requer mais do que bons líderes. Exige uma cultura organizacional de apoio e uma educação policial que desenvolva capacidades relacionais, consciência ética e valores com enfoque nas pessoas. No espaço europeu, as reformas na formação e educação policial ilustram esta mudança de paradigma. Por exemplo, na República da Irlanda, as reformas na formação e educação, orientadas para o reforço da legitimidade profissional e a adequação às expectativas comunitárias, demonstram como a educação constitui um veículo essencial para um policiamento mais humano, próximo do cidadão e empático (Thompson & Payne, 2019; Kochel & Skogan, 2021). De forma semelhante, a política de ensino superior policial na Noruega, Finlândia e Renânia do Norte-Vestfália revelou que os esforços para elevar os níveis de educação foram impulsionados não apenas por ambições académicas, mas também por um contexto social em transformação e pela evolução das relações entre cidadãos e polícia (Terpstra & Schaap, 2021). Atualmente, em Portugal, encontra-se em curso um esforço de promoção de uma articulação coordenada e abrangente entre a formação de base dos agentes, o ensino politécnico destinado aos chefes e o ensino universitário superior dirigido aos oficiais, com o objetivo de harmonizar os três níveis profissionais ao serviço da segurança pública. A reconfiguração e desenvolvimento da liderança, dos quadros educativos e da cultura organizacional, podem constituir um instrumento central para a modelação do caráter, o reforço da

prática reflexiva e a integração de uma *ethos*, aportada nos direitos humanos, no exercício profissional do policiamento<sup>3</sup> (Almeida & Pinho, 2020).

Da literatura ressalta a evidência de que os programas de formação e educação policial não devem limitar-se à transmissão de conhecimento técnico, mas sim cultivar valores, reflexão ética, competências relacionais e uma identidade de liderança. Um estudo recente, sobre a integração de quadros de liderança sustentável na educação policial na Noruega, destaca a relevância da teoria da agência, da justiça epistémica e dos valores escandinavos de inclusão e reflexão (Fagerland & Bergh, 2025). Esta abordagem antropocêntrica e humanista reconhece que o efeito humano da liderança se constrói através da educação e socialização dos polícias numa cultura em que a liderança é relacional, ética e sensível ao ambiente envolvente.

A cultura organizacional desempenha um papel determinante na promoção ou inibição da liderança focada no ser humano. Os líderes devem prestar atenção não apenas às suas próprias práticas, mas sobretudo ao clima organizacional que geram. A comunicação aberta, a segurança psicológica, o reconhecimento dos impactos humanos e a tomada de decisão partilhada são, hoje, condições indispensáveis. Quando a cultura organizacional permanece rígida, hierárquica e isolada, a dimensão humana é comprometida, a confiança deteriora-se, a moral profissional diminui e a legitimidade institucional sofre<sup>4</sup> (Kochel & Skogan, 2021). Deste modo, certificamos que, no contexto ocidental, a dimensão humana da liderança policial envolve tanto a modelação da cultura interna e da educação, como o desenvolvimento das qualidades individuais dos líderes.

## 5. Discussão

A análise anteriormente desenvolvida reuniu três dimensões interligadas e interdependentes: a liderança para além da hierarquia, os fundamentos éticos e valorativos do policiamento, e o papel central da educação e da cultura

---

<sup>3</sup> Os formadores policiais moldam o conhecimento e o carácter. Ao modelarem comportamentos éticos, promoverem a reflexão crítica e integrarem os direitos humanos na formação, cultivam o raciocínio moral e a empatia. Deste modo, a sua influência estende-se para além da sala de aula, repercutindo-se na própria cultura institucional do policiamento.

<sup>4</sup> O quadro ético que sustenta esta discussão assenta em três tradições filosóficas complementares: o conceito aristotélico de *phronesis*, que enfatiza o discernimento moral e a virtude na tomada de decisões sensíveis ao contexto; o imperativo categórico de Kant, que defende a lei moral universal, a integridade e o dever racional; e a ética da responsabilidade de Levinas, que situa a moralidade na obrigação primordial face ao Outro. Em conjunto, estas perspetivas constituem um paradigma coerente e centrado no ser humano para o exercício policial, equilibrando prudência, dever e responsabilidade relacional (Levinas, 1969; Kant, 1993; Aristóteles, 2009).

organizacional na promoção de uma liderança que privilegia o ser humano. A convergência destas dimensões impacta positivamente na liderança policial no complexo europeu (Loftus, 2009). Desta síntese, emergem várias implicações fundamentais e que importa considerar.

Em primeiro lugar, a seleção e preparação de líderes nas organizações policiais europeias devem priorizar as capacidades relacionais e éticas, focalizadas na pessoa e interação humana, a par das competências operacionais e de gestão. A evidência empírica demonstra que os líderes policiais estratégicos na Europa identificam a seleção, a promoção e a responsabilização como desafios persistentes (Caless & Tong, 2015; Silvestri, 2018). Consequentemente, os processos de recrutamento e desenvolvimento devem integrar critérios baseados em valores, promover a consciência identitária e reforçar as competências interpessoais e comunicativas que fomentam a confiança e a legitimidade (Kochel & Skogan, 2021).

Em segundo lugar, embora o posto e a estrutura hierárquica permaneçam necessários do ponto de vista organizacional, os mesmos, *per se*, são insuficientes para assegurar uma liderança eficaz. A autoridade formal deve ser complementada por práticas centradas no ser humano, que reflitam empatia, autenticidade e integridade moral (Kant, 1993; Glover, 2001). Os líderes policiais que compreendem as experiências vividas pelos seus subordinados, que escutam, envolvem e constroem diariamente uma confiança relacional, estão mais bem preparados para gerir a mudança institucional, impulsionar a inovação e reforçar a legitimidade, tanto dentro como fora da organização<sup>5</sup> (Bauman & May, 2001; Hoggett, Redford, Toher, & White, 2019).

Em terceiro lugar, a educação e o desenvolvimento profissional contínuo constituem componentes essenciais de uma liderança que favorece o ser humano. A evidência proveniente das reformas europeias demonstra que a elevação dos padrões educativos e a integração de conteúdos éticos e relacionais nos currículos de formação contribuem diretamente para a promoção de uma liderança reflexiva

---

<sup>5</sup> Bauman & May (2001) argumentam que pensar sociologicamente implica compreender de que forma as experiências individuais são moldadas por estruturas sociais mais amplas, por relações interpessoais e por contextos históricos. Os autores enfatizam a importância da reflexividade, encorajando os indivíduos a reconhecerem a ligação entre os problemas pessoais e as questões públicas, promovendo, assim, uma consciência crítica das dinâmicas sociais. Em última instância, apresentam a sociologia como uma prática moral e interpretativa, orientada para questionar pressupostos dados como adquiridos e para promover uma compreensão mais humana e responsável da vida em sociedade.

e responsável (Terpstra & Schaap, 2021). A formação em liderança deve, por conseguinte, ser entendida não como um elemento acessório, mas como um aspecto cardeal, contínuo e integrante da trajetória profissional das carreiras policiais.

Em quarto lugar, a cultura organizacional permanece um fator decisivo na promoção ou limitação da liderança ética. Mesmo os líderes mais competentes enfrentarão dificuldades em concretizar mudanças significativas se a cultura predominante resistir a abordagens relacionais, inclusivas e centradas no ser humano. Os líderes devem, assim, atuar como arquitetos da cultura organizacional, exemplificando os valores nucleares, promovendo a segurança psicológica e incentivando a abertura e a colaboração para além das fronteiras hierárquicas. Contudo, é essencial reconhecer que a dimensão humana da liderança opera dentro de constrangimentos institucionais, políticos e estruturais que podem limitar o alcance da transformação ética. As organizações policiais europeias variam consideravelmente nos seus quadros legais, modelos de governação e graus de autonomia, desde sistemas de gendarmeria centralizados até estruturas de policiamento orientadas para a comunidade. Consequentemente, a inovação da liderança deve manter-se sensível ao contexto, adaptando-se às realidades organizacionais, ao mesmo tempo que procura integrar princípios éticos universais nos diversos ambientes institucionais.

Por fim, a lente humana da liderança exerce uma influência direta sobre a legitimidade institucional. Nas sociedades democráticas, a confiança pública e a moral interna das organizações policiais dependem não apenas da eficiência operacional, mas também da humanidade percecionada, da equidade e da orientação ética das instituições policiais. Uma liderança que integre plenamente a dimensão humana pode colmatar o fosso persistente entre os imperativos burocráticos e as realidades vividas, tanto pelos polícias como pelas comunidades que estes servem.

As análises precedentes permitiram ainda identificar e formular seis máximas para a educação e a liderança policial ética, apresentadas na Tabela 1. Estes axiomas sintetizam os fundamentos normativos e práticos da liderança humanista, ao articularem a responsabilidade moral, a finalidade educativa e a ética organizacional (Kant, 1993; Glover, 2001; Arendt, 2003). Em conjunto, oferecem

um quadro coerente para o fortalecimento do desenvolvimento da liderança no contexto mais amplo do policiamento europeu contemporâneo.

Tabela 1 - Seis Máximas para a Educação e a Liderança Policial Ética

Máxima	Princípio Central	Implicações Educativas e Formativas	Impacto na Legitimidade e na Cultura Policial
<b>1. A liderança é uma prática moral, não uma função de gestão.</b>	A autoridade legítima decorre da conduta ética e da integridade relacional; não do estatuto hierárquico.	A formação deve enfatizar a ética aplicada, a tomada de decisão moral e a liderança pelo exemplo.	Reforça a confiança interna e externa, promovendo uma cultura organizacional baseada na integridade.
<b>2. A educação policial deve formar o caráter antes da competência.</b>	A proficiência técnica só é legítima se acompanhada de fundamentos éticos sólidos.	Os <i>curricula</i> devem priorizar o raciocínio moral, a empatia e o sentido de serviço público.	Favorece a profissionalização ética e previne práticas abusivas ou desumanizadas.
<b>3. Os direitos humanos são a base da formação e não um mero complemento.</b>	A dignidade humana e o Estado de Direito constituem o núcleo da missão policial.	A educação policial deve integrar os direitos humanos em todas as dimensões do ensino e da prática.	Consolida a legitimidade democrática e a confiança pública nas instituições policiais.
<b>4. A liderança transformacional começa com a autoconsciência ética.</b>	O autoconhecimento moral e emocional é condição para liderar com autenticidade.	A formação contínua em autorreflexão, inteligência emocional e ética profissional.	Gera líderes capazes de lidar com dilemas éticos e contextos complexos de decisão.
<b>5. O educador é o arquiteto moral da legitimidade policial.</b>	O docente e o formador moldam a cultura ética da polícia através do	Formação pedagógica orientada para a mentoria ética e	Amplia o impacto ético da educação policial para além da academia,

	exemplo e da orientação.	para o <i>design</i> curricular baseado em valores.	influenciando a percepção social da polícia.
<b>6. A proximidade e a transparência são os pilares da confiança pública.</b>	A legitimidade nasce da abertura e da correspondência com a comunidade.	Educação centrada na comunicação ética, na prestação de contas e no envolvimento comunitário.	Fortalece a confiança social e consolida o papel da polícia como garante dos valores democráticos.

Fonte: Elaboração própria do autor.

## 6. Conclusão

Em anacefaleose, esta investigação sustenta que o futuro da liderança policial na Europa exige uma transição para além das conceções estritamente hierárquicas de autoridade, em direção a abordagens que atribuam maior ênfase às capacidades relacionais e éticas, profusamente vocacionadas para as pessoas. Embora tais princípios não possam substituir a necessidade de um comando operacional claro, constituem um contrapeso essencial aos modelos tradicionais, ao ancorar a liderança na identidade partilhada, na confiança e na integridade moral (Kant, 1993; Glover, 2001; Arendt, 2003). A diversidade dos sistemas policiais europeus e a multidimensionalidade das pressões sob as quais operam implicam que a liderança centrada nas pessoas não possa ser aplicada de forma uniforme; contudo, esta oferece um quadro coerente para o reforço do profissionalismo, da legitimidade e do bem-estar dos polícias, sempre que as condições institucionais e culturais o permitam<sup>6</sup> (Loftus, 2009; Kochel & Skogan, 2021).

As reformas no desenvolvimento da liderança, na educação e na cultura organizacional podem contribuir para a prossecução destes objetivos, embora a sua eficácia dependa de fatores estruturais, políticos e institucionais mais amplos, que condicionam aquilo que os líderes podem efetivamente realizar na prática. A

<sup>6</sup> O modelo policial português integra os direitos humanos, a inteligência emocional e a proximidade comunitária como princípios centrais para o reforço da segurança pública. Exemplificado pela iniciativa “PSP + Feliz”, no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Felicidade (*Happiness Development Plan* [HDP]), este enfoque promove o bem-estar dos polícias e a dimensão humana da atividade policial. Ao incorporar a inteligência emocional, a gestão do stress e a prática reflexiva na formação policial, contribui igualmente para a resiliência, a mitigação do *burnout* e a sustentação de comportamentos e lideranças éticas.

priorização da integridade ética, da competência relacional e da construção de confiança deve, portanto, ser entendida não como uma panaceia, mas como uma orientação transformadora estrategicamente valiosa que complementa as competências operacionais<sup>7</sup> (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006; Bass & Bass, 2008).

Como recordam Sinek (2014) e Kouzes & Posner (2017), a liderança comporta responsabilidades éticas profundas, embora a sua concretização dependa igualmente do contexto, das restrições e das realidades organizacionais. Assim, uma conceção equilibrada e humanista de liderança, atenta tanto ao propósito moral como à complexidade institucional, deve orientar a evolução contínua do policiamento na Europa.

Em última análise, o futuro do policiamento europeu dependerá não apenas da adoção de princípios centrados no ser humano, mas também de uma ação estratégica imediata. Esse plano magno perpassa por selecionar e promover líderes com integridade ética e competência relacional; incorporar a prática reflexiva e os quadros de referência em direitos humanos na formação; auditar e adaptar a cultura organizacional, de modo a promover a abertura e a segurança psicológica; reforçar os mecanismos de *feedback* e de responsabilização; e, finalmente, por alinhar toda a comunicação de liderança com os valores de confiança, transparência e legitimidade profissional (Fleming, 2006; Edwards, 2018; Kochel & Skogan, 2021). Só através da transposição destes princípios em práticas concretas e sustentadas poderá o policiamento ultrapassar o compromisso meramente retórico e colocar, de forma genuína, a dimensão humana no eixo da liderança profissional.

Esta transformação representa a emergência do que designamos por “Liderança Policial 3.0”, *i.e.*, um modelo caracterizado pela integridade ética, pela inteligência relacional e por um *ethos* verdadeiramente dedicado ao ser humano no serviço da segurança democrática. Embora o modelo proposto desafie os paradigmas

---

<sup>7</sup> Em síntese, a liderança transformacional no contexto policial implica inspirar os polícias a servir com integridade, fomentar uma visão partilhada de justiça e colocar a dignidade humana no centro da prática profissional. Trata-se de uma liderança que transcende o comando e privilegia a ligação, promovendo o crescimento pessoal e a responsabilidade ética (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). De acordo com Bass & Bass (2008), a liderança é um processo multifacetado que integra traços individuais, comportamentos e contextos organizacionais, sendo influenciada tanto por fatores situacionais como por características pessoais. Os autores enfatizam o modelo de liderança transformacional, que inspira e motiva os seguidores a transcender os interesses pessoais em prol de objetivos coletivos, em contraste com as abordagens transacionais, baseadas em recompensas e controlo.

tradicionais de comando e controlo, deve igualmente ser analisado em diálogo com quadros conceptuais alternativos provenientes dos estudos críticos e pós-estruturais sobre liderança, que interrogam as dinâmicas de poder, autoridade institucional e desempenho na vida organizacional (Grint, 2010; Alvesson & Spicer, 2012; Silvestri, 2018). Tal diálogo enriquece a robustez teórica da “Liderança Policial 3.0”, situando-a ao nível dos debates académicos mais amplos sobre liderança, governação e responsabilidade ética em sistemas democráticos e burocráticos complexos.

***Ad summa nitamur***

## Referências

- Almeida, M. I., & Pinho, P. M. (2020). Desenvolvimento de Competências de Liderança: um Projeto Educativo na Formação dos Oficiais de Polícia. *Politeia – Revista Portuguesa de Ciências Policiais*, Ano XVII, pp. 61-77. ISCPsi.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Arendt, H. (2003). Responsibility and judgment (J. Kohn, Ed.). Schocken Books.
- Aristotle. (2009). Nicomachean ethics (W. D. Ross, Trans.; rev. ed.). Oxford University Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Riverside: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z., & May, T. (2001). *Thinking sociologically* (2nd ed.). Blackwell Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caless, B., & Tong, S. (2015). *Leading policing in Europe: An empirical study of strategic police leadership*. Policy Press.
- De Sousa, L., Hindess, B., & Larmour, P. (Eds.). (2012). *Governments, NGOs and Anti-Corruption*. Routledge. Edited By Luís de Sousa, Barry Hindess, Peter Larmour
- Dias, E. G. & Poiares, N. C. (2021). The role of military leadership in the socio-professional configuration of Portuguese police administrative elites. *Revista Militar* N.º 5, pp. 417-442.
- Edwards, A. (2018). Governance of Security and Ignored. *Insecurities in Contemporary Europe, Policing and Society*, 28(3), 380-384. <https://doi.org/10.1080/10439463.2018.1406444>
- Fagerland, B. S., & Bergh, J. (2025). Integrating sustainable leadership into police education: A transformative framework for leadership development in higher education. *Athens Journal of Education*, 12, 1-29.
- Fernandes, R. N. (2024). The New Thinking of Police Diplomacy in the Context of International Coopetition. *Internal Security*, 16(2), 133-155. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.0887>
- Fernandes, R. N. (2025). A Rede de Oficiais de Ligação do MAI como Instrumento da Política Externa Portuguesa. Departamento de Relações Internacionais. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). <http://hdl.handle.net/10400.26/59291>
- Fleming, J. (2006). Working through networks: the challenge of partnership policing. University of Tasmania. Chapter. <https://hdl.handle.net/102.100.100/536576>
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Glover, J. (2001). *Humanity: A moral history of the twentieth century*. Yale University Press.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford University Press.

- Hoggett, J., Redford, P., Toher, D. et al. Challenges for Police Leadership: Identity, Experience, Legitimacy and Direct Entry. *J Police Crim Psych* 34, 145–155 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9264-2>
- Kant, I. (1993). Grounding for the metaphysics of morals (J. W. Ellington, Trans., 3rd ed.). Hackett Publishing.
- Kochel, T. R., & Skogan, W. G. (2021). Accountability and transparency as levers to promote public trust and police legitimacy: Findings from a natural experiment. *Policing: An International Journal*, 44(6), 1046–1059.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know. Jossey-Bass. <https://www.cbmceexecutiveforums.com/wp-content/uploads/2019/12/BBS-The-Truth-About-Leadership.pdf>
- Levinas, E. (1969). Totality and infinity: An essay on exteriority (A. Lingis, Trans.). Duquesne University Press.
- Loftus, B. (2009). Police culture in a changing world. Oxford University Press.
- Moura, R. C. de, Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, Article paac068. <https://doi.org/10.1093/police/paac068>
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3 ed.). California: Sage Publications, Inc. Obtido em 4 de agosto de 2024, de <https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Silvestri, M. (2018). Police leadership: Understanding contemporary challenges. Palgrave Macmillan.
- Sinek, S. (2014). Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Portfolio/Penguin.
- Terpstra, J., & Schaap, D. (2021). The politics of higher police education: An international comparative perspective. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(4), 2407-2418. <https://doi.org/10.1093/police/paab050>
- Thompson, J., & Payne, B. (2019). Towards professionalism and police legitimacy? An examination of the education and training reforms of the police in the Republic of Ireland. *Education Sciences*, 9(3), 241. <https://doi.org/10.3390/educsci9030241>