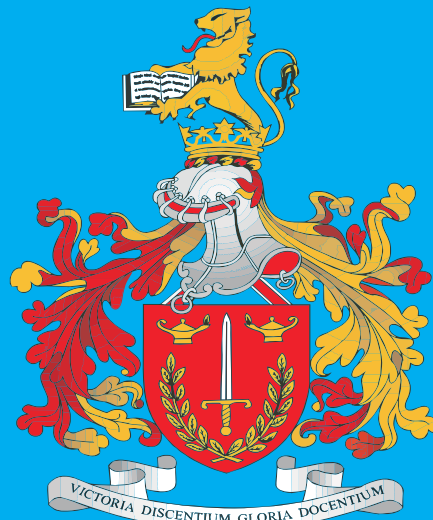


Boletim

Instituto Superior de Ciências Policiais
e Segurança Interna



Segurança Rodoviária

NA VOZ DO COMISSÁRIO MATOS

**Liderança, Chefia, Gestão e Poder
nas Organizações**

Segundo o Comandante Pacheco Santos

Agente Principal João Pavia

ENTREVISTA COM...

Abril/Maio 09



04 **Desportos**
Dedicada ao tema:
«Todas as modalidades
desportivas praticadas
no ISCP SI»



Boletim

Oficiais Coordenadores

Subcomissário Rui Pereira

Coordenador Geral

Tiago Mota

Coordenador Boletim

Marco Pereira

Pedro Carvalho

Colaboradores

João Lemos

Tiago Leal

Toni Pinto

Paulo Sousa

Rafael Martins



Victoria Discentvm Gloria Docentvm

Instituto Superior de
Ciências Policiais e
Segurança Interna

Rua 1.º de Maio, n.º 3
1349-040 Lisboa

Telf. 213 613 900
Fax 1: 213 613 996
Fax 2: 213 610 535

www.esp.pt

iscpsi.net@gmail.com



Uma Mensagem

Extingue-se mais um ano lectivo, mais um onde os Cadetes sobem um degrau e os que estão já no último degrau se tornam Aspirantes a Oficiais de Polícia. Há pouco tempo, numa entrevista, um Cadete afirmou gostar mais da vertente prática do Curso. Parece-me ser natural este pensamento, acrescento, natural e necessário. Agora, que os Alunos do 4.º ano vêem no horizonte próximo a componente prática do estágio do próximo ano, alimenta-se-lhes a adrenalina de pôr em prática a aprendizagem teórica destes últimos quatro anos. Como se relaciona então a prática com a teoria?

A prática deve ser sempre subtraída da teoria, deve ser-lhe obediente e a teoria deve ser feita a pensar na prática. Mas como disse Fernando Pessoa “Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem não sabe nada dum assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama «teórico» a quem sabe mais, e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar - isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber -, tem rancor a quem aplica por instinto, isto é, sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma

separação abusiva. Na vida superior a teoria e a prática completam-se. Foram feitas uma para a outra.”

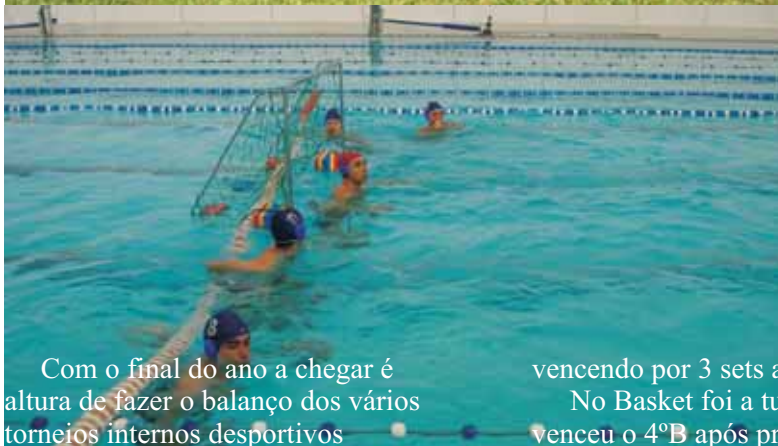
Um vez ser esta a última oportunidade de vos escrever queria deixar aqui um conselho: Sejam Vaidosos. Não falo em ajeitarem o cabelo a cada cinco minutos ou olharem para todos os espelhos por onde passem, quando digo para serem vaidosos digo-o para o serem com a nossa farda. No entanto, ao contrário do que pensam, não vos digo para envergarem vaidade com os vincos perfeitos ou os sapatos brilhantes que possuem. Ser vaidoso quando tudo corre bem é fácil, quero também que sejam vaidosos quando a vossa farda se rasga, se suja de sangue ou de lama, mesmo assim, sejam vaidosos, porque a nossa verdadeira vaidade não deve provir de uma farda passada a ferro, mas sim do facto de sermos Polícias. Enfim, sejam vaidosos, porque ser vaidoso é ser português e nós, Polícias, somos portugueses!

Antes de terminar, gostaria ainda de agradecer a todos os que nos ajudaram, falo de todos os que nos patrocinaram, todos os que compraram o nosso Boletim, todos os que escreveram artigos e todos os que apenas nos disseram que “está bonito”.

Um Obrigado a todos!

Tiago Mota, Coordenador Geral

DESPORTOS



Com o final do ano a chegar é altura de fazer o balanço dos vários torneios internos desportivos

organizados pelos respectivos projectos escola, e cujos resultados finais ainda não tinham sido publicados no Boletim do Instituto.

No que concerne ao Andebol, este foi o torneio que findou mais cedo, ocorrendo a sua final ainda no primeiro semestre. A final opôs o 3º B contra os Aspirantes. A final foi sempre bastante disputada, com os Aspirantes a chegarem à vitória no último segundo do jogo. O resultado final cifrou-se em 23 – 24.

No Torneio Interno de Orientação foi a dupla do 23º CFOP constituída por Bruno Pinto e Fábio Martins a grande vencedora. No balanço das duas provas esta foi a equipa mais regular e que assim conseguiu vencer o torneio deste ano. Em 2º e 3º lugar ficaram as duplas do 22º CFOP constituídas respectivamente por Jorge Pimenta e Joel Oliveira e Sérgio Antunes e Pedro Pereira.

Na final do Volley encontraram-se o 2ºA contra o 4ºB. O 2ºA chegou à final após a desclassificação do 3ºB, por estes últimos terem jogado com 5 elementos (por não terem uma rapariga, que era obrigatório). Na final foi o 4ºB que levou a melhor,

vencendo por 3 sets a 0.

No Basket foi a turma do 2ºB que venceu o 4ºB após prolongamento. O jogo foi sempre bastante disputado e foi necessário ir além dos 40 minutos de jogo para decidir a final. 31 – 27 foi o resultado final.

No futsal houve um “derby” que opôs as duas turmas do 2º Ano. No final, foi a turma A que venceu por 5-4 e foi a grande vencedora. Nos marcadores, foram 3 os jogadores que atingiram o maior número de golos: Jorge Pimenta, João Frias e Hugo Pereira, com a marca de 13 golos marcados ao longo do torneio.

Para finalizar as competições falta apenas mencionar o resultado da final de Futebol 11. Foi o 2º ano que chegou à final contra o 4º ano. 7 a 2 foi o resultado final, com o 2º ano a sair como grande vencedor. Também aqui houve igualdade nos melhores marcadores: Bruno Pinto e o inevitável Jorge Pimenta foram os melhores com 3 golos marcados.

Miguel Maio, Coordenador do projecto Desporto, em declarações à nossa publicação: “Todas as actividades desportivas realizadas neste ano lectivo foram o resultado de um esforço comum entre Oficiais, Coordenadores, Colaboradores,



Atletas e todos os demais que nos apoiaram. Os torneios e competições internas decorreram sempre dentro

da normalidade pretendida, imperando o fair-play entre as equipas envolvidas, mas sempre com grande espírito competitivo.

Foi objectivo primordial deste grupo de trabalho conseguir que a participação nas actividades desportivas ao longo do ano desenvolvidas não fosse encarada como uma “obrigação” ou um “sacrifício”, mas sim como um desafio e como uma forma de aproveitar da melhor forma o que este Projecto-Escola proporciona, ou seja, fortalecer laços de amizade, vincar o espírito de grupo e exercitar o corpo para “refrescar” a mente.”

Agradecemos a todos o empenho e devoção que demonstraram e que originou o sucesso que está patente nos resultados apresentados após mais um ano de trabalho e glória para esta *mui nobre casa*.”

Esperemos que para o próximo ano os desportos corram de feição e que todos possam participar dando o seu melhor e que seja sempre de salutar o convívio e camaradagem.

João Lemos



Récitas no ISCPSI

Realizou-se no passado dia 4 de Junho, no auditório do ISCPSI, mais um espectáculo das tão esperadas “Récitas”.

Este ano lectivo, no seguimento de anos anteriores, o Projecto-Escola “Récitas” brindou a comunidade escolar com um excelente espectáculo preenchido por representações e vídeos dotados de um humor aclamadamente inteligente.

Pese embora a época preenchida e atarefada que preenche a vida dos Cadetes nesta altura do ano lectivo estes não se enjeitaram e lotaram todos os lugares do Auditório que se mostrou minúsculo para tamanha assistência.

Entre os muitos caricaturados sublinham-se os Oficiais da casa, os Cadetes e o pessoal do Quadro Orgânico, o que de resto realça o espírito de sã convivência que une todas as pessoas nesta “nossa casa”. Relevando as palavras do Coordenador do projecto, Cadete João Moura, “não é objectivo melindrar nem ferir susceptibilidades com estas iniciativas”, sendo que ser alvo de tão subtil e notável representação só demonstra o quão importantes e acarinhadas essas pessoas são para todos nós.

Apraz-nos, pois, referir que o ISCPSI, com a realização destas encenações teatrais reforça, o já de si forte, espírito de participação e de crítica e alimenta, estreitando laços, o convívio entre as várias pessoas desta comunidade escolar.

Tantas vezes saudosistas do passado sempre presente resta-nos afirmar, ao contrário de outrora, que a rir não se criticam costumes, a rir constroem-se novos costumes.

Por outro lado, nós já estamos saudosos de um futuro que esperamos ver realizar-se... Para o ano marcamos encontro em mais uma sessão e Récitas ISCPSIais.

Marco Pereira

BTT



Na manhã do passado dia 5 de Abril teve lugar a 4ª edição do Passeio de BTT do ISCPSI. O evento organizado pelo Projecto - Escola Solidário – Secção de BTT, conseguiu reunir mais de 300 participantes num passeio de bicicletas pelos trilhos do Parque Florestal de Monsanto e as artérias mais emblemáticas da cidade de Lisboa.

As inscrições para o evento abriram durante o mês de Março e rapidamente atingiram o número previsto pela organização. A afluência às inscrições *online* foi enorme, o que resultou na participação de tantas pessoas no evento.

Do valor de inscrições cobradas, foi possível obter uma receita de 2700 euros que foi entregue, na totalidade, à AJUDA DE BERÇO, associação particular de solidariedade social cuja missão é acolher e ajudar mulheres grávidas e crianças dos 0 aos 3 anos.

Relativamente ao passeio,

a concentração dos participantes aconteceu a partir das 8 horas no ISCPSI. Pelas 9 horas foram proferidas algumas palavras sobre o passeio, por parte dos Coordenadores do Projecto, e, de seguida, procedeu-se a um sorteio de material de BTT. Às 9h30 todos arrancaram do ISCPSI em direcção ao Parque Florestal do Monsanto.

A primeira parte do percurso, que contava com cerca de 26 km, desenvolveu-se na área do Parque Florestal do Monsanto e durou cerca de 2 horas, tendo terminado no Parque do Calhau, onde houve uma paragem para um reforço alimentar. Após a paragem, iniciou-se a segunda parte, que começou no Aqueduto das Águas Livres. A passagem no monumento nacional era o momento mais esperado por todos. Após a passagem do monumento, o passeio desenvolveu-se por um percurso de estrada pelo Parque Eduardo VII, Praça do Marquês de Pombal, Praça dos

Restauradores, Largo da Sé, Santa Apolónia, Praça do Comércio e Av. 24 de Julho, até chegar ao fim no Largo do Calvário, no ISCPSI.

Mais de 40 pessoas, entre Oficiais, Aspirantes, Cadetes e Pessoal do Quadro Orgânico do ISCPSI, fizeram parte da organização do passeio. Para além desses, foi igualmente importante a participação dos elementos policiais da Divisão de Trânsito do Comando Metropolitano de Lisboa da PSP e os Bombeiros de Cabo Ruivo.

As críticas à 4ª edição do Passeio de BTT do ISCPSI foram bastantes positivas, realçando-se a qualidade do percurso, a qualidade da logística e da organização, conforme se pode constatar no Livro de Visitas do *site* relativo ao Projecto-Escola (em <http://bttiscpsi.com.sapo.pt/>).

Carlos Martins

Projecto - Escola «Tiro»

Teve lugar, na tarde de quarta-feira dia 29 de Abril, na Quinta das Águas Livres, base da Unidade Especial de Polícia, uma actividade de tiro e técnicas de intervenção policial, levada a cabo pelos cadetes do ISCPSP. Esta jornada teve como principal objectivo, proporcionar aos participantes um contacto mais próximo com a realidade policial, tendo sido criadas situações que obrigaram a intervenção dos participantes, de acordo com a Legislação existente, de forma a neutralizar as situações criadas para o efeito.

Toda a prova foi pensada de forma que, os participantes estivessem sob cansaço, do início ao fim da

mesma, aumentando assim o nível de stress. Estiveram presentes nesta iniciativa um total de 22 equipas, das quais ficaram melhores classificadas a equipa número 13, do 4º ano, composta pelos cadetes Sérgio Antunes e José Catanho, a equipa número 10 composta pelos cadetes do 2º ano Edgar Castro e Hélder Machado e a equipa número 19, do mesmo ano, composta pelos cadetes José Rocha e Catarina Neves no 1º, 2º e 3º lugar, respectivamente. No final da prova os comentários eram unânimes, foi uma prova original e que foi de encontro com a essência da actividade policial.

Mesmo sendo de curta duração (a equipa mais lenta não demorou mais de 30

minutos), esta prova proporcionou aos participantes o contacto com situações mais parecidas com o real do que aquelas com que normalmente se deparam nas suas formações no Instituto.

A grande adesão a esta actividade extra-curricular revela o interesse dos cadetes pelas matérias policiais mais práticas, mesmo que se realizem fora do horário que normalmente é dedicado à nossa formação.

Desta grande adesão pode também concluir-se que actividades como esta podem ter umas “segundas vezes”.

Paulo Sousa



Campeonatos Nacionais



Terminado o ano lectivo e terminados os campeonatos ADESL, é altura de retratarmos o que se passou durante esta longa época desportiva.

A equipa de andebol masculino do ISCPSI foi vice-campeã do campeonato ADESL, tendo garantido o acesso aos nacionais que se realizaram em Vila Nova de Gaia.

Depois de apenas ter perdido contra a FCT nos campeonatos ADESL, a nossa equipa defrontou o ISMAI, a Universidade do Minho e a FADEUP, contando, todas elas, nas suas fileiras com jogadores profissionais. Este facto apenas honrou a nossa representação e ao ISCPSI.

Falamos com o Cadete Emanuel Pinheiro, do XXIV CFOP, sobre a época desportiva que passou, dizendo o mesmo que a equipa esteve muito bem ao longo da época e que soube sempre manter a coesão, referindo ainda que as três derrotas averbadas em Gaia se

deverem à “diferente dimensão” dos jogadores das outras equipas.

A nossa equipa de futsal feminino sagrou-se campeã do campeonato ADESL, juntando, este título, ao Inter-EMES vencido já nesta presente época.

Depois de ter dominado o campeonato ADESL, batendo na final a sua congénere da Academia Militar, a nossa equipa participou, à semelhança do andebol, nos campeonatos nacionais universitários. As nossas Cadetes defrontaram as equipas da FADEUP, IPP e AUBI, tendo perdido todos os três jogos.

O futsal masculino ficou-se pela segunda fase de grupos do campeonato ADESL, no entanto, ficou de fora das meias-finais com os mesmos pontos do segundo classificado. Destaca-se, ainda, a presença na taça ADESL, tendo perdido contra o IST na final.

Fomos falar com o Cadete Ricardo Barata, do XXII

CFOP, sobre a época que agora termina. O mesmo, treinador da nossa equipa, destacou-a enquanto colectivo, tendo funcionado sempre desta forma todo o ano. Referiu, ainda, a união gerada dentro da equipa.

No voleibol feminino, a nossa equipa terminou a época no terceiro lugar da segunda divisão do campeonato ADESL. A nossa equipa de voleibol masculino terminou a época em nono lugar, tendo disputado, à semelhança da sua congénere feminina, a segunda divisão do campeonato ADESL.

A nossa equipa de basquetebol findou a época em nono lugar no campeonato ADESL, tendo sido eliminada, na primeira ronda da Taça ADESL, pela Escola Naval.

Às campeãs damos os parabéns, às restantes equipas damos um cumprimento de grande apressado pela forma como sempre têm dignificado o ISCPSI e os seus valores!

Rafael Martins

ENTREVISTA COM...



Agente Principal

JOÃO PAVIA



Em poucas palavras, como define a sua personalidade e as motivações que o levaram a ingressar na carreira policial?

A minha personalidade penso que se enquadra dentro do padrão ou perfil de agente de autoridade, sou um elemento de ideias fixas, responsável, gosto imenso de desafios, sou persistente e não desisto quando confrontado com situações adversas tanto ao nível pessoal como profissional. Os factores que me levaram a ingressar na carreira policial foi o facto de garantir maior estabilidade e não estar sujeito a contratos de trabalho.

Fale-nos um pouco de si, sobre o seu percurso profissional?

Concorri a diversos concursos, tais como: Guarda Fiscal, Polícia de Segurança Pública, Serviços Administrativos Judiciais.

Atendendo que, e em primeiro lugar surgiu a Guarda Fiscal e consegui entrar dentro de um número bastante elevado de concorrentes. Penso que, na altura fiz a opção certa.

Tendo em conta, que o curso decorreu no Centro de Instrução da GF, em Queluz, com a duração de um ano lectivo e posteriormente um estágio em várias Secções e Postos Fiscais. Após a sua conclusão e como fiquei bem classificado (15º) tive o privilégio de escolha na colocação, mais propriamente

Batalhão nº 1 – Alcântara – Lisboa, ficando pertencer à 2ª Companhia, sediada no Jardim de Tabaco, nesta cidade, Secção de Sacavém – Posto da Póvoa de Santa Iria.

Posteriormente e passado um ano fui transferido para a Secção Tir de Alverca e colocado no Posto Fiscal, onde permaneci pelo período aproximado de seis anos, até à extinção da GF.

Mas porém, com abolição das fronteiras terrestres e a livre circulação de mercadorias dentro dos países da Comunidade Europeia, esta força designada como Corpo Especial de Tropas (GF) deixou de ter qualquer significado ou até mesmo razão para continuar, tendo sido extinta durante o ano de 1993.

Neste âmbito, foram regulamentadas com base no D/L 230/93 de 26JUN, que aprovou a extinção da GF e a sua integração em várias forças e serviços de segurança, bem como a PSP, GNR, SEF e Serviços Prisionais.

Considerando que, a minha opção, foi a Polícia de Segurança Pública, a qual impôs condições para o seu ingresso, idênticas às exigidas para os elementos concorrentes ao Curso de Formação de Guardas

(Agentes). Fomos submetidos a um estágio de quatro meses na EPP, com testes e temas nos mesmos moldes dos Cursos ali ministrados. (CFG)

Estavam previstas vagas para a Polícia Municipal, as quais seriam ocupadas pelo pessoal da extinta GF, tal não aconteceu, fomos colocados nos Comandos Lisboa, Faro, Madeira e Açores.

No meu caso fui colocado na 2ª Divisão – Olivais, 35ª Esquadra – Moscavide, sensivelmente um ano depois esta fechou passou a posto de atendimento, todo o seu efectivo passou a pertencer à 34ª Esquadra – Olivais e fazíamos serviço em toda a área da 2ª Divisão.

Atendendo a esta situação, aceitei vários convites, formalizados em Ordem de Serviço do Comando, entre os quais o da Escola Superior de Polícia e actual ISCPSI.

A minha primeira colocação neste Estabelecimento de Ensino Superior, foi na Portaria, como era prática comum naquele tempo, todos os elementos passavam por este local, decorridos mais ou menos seis meses passei para o Departamento de Educação Física, onde estive mais ou menos 2 anos, de referir que o expediente entrava todo pelo Departamento e o seu efectivo era de apenas um Subchefe

O amor da democracia é o da igualdade.

«Actualmente tenho uma imagem muito positiva, refiro como exemplo o 22º CFOP (4º Ano), o qual julgo ser um Curso excepcional, diria mesmo uma elite, visto que, ao nível dos Projectos – Escola, como coordenadores é notória uma enorme capacidade de resolução dos problemas, atribuindo a cada um determinadas tarefas.»

e dois Guardas.

Foi a partir daí que me foi formalizado um convite pelo Sr. Comandante do Corpo de Alunos, comissário Manuel Maria dos Santos, para prestar serviço na secretaria do Corpo de Alunos, local onde neste momento estou colocado a desempenhar as funções de escriturário.

Sempre gostei de trabalhar com alunos, de referir que já aprendi várias coisas com eles, assim como eles também aprenderam algo comigo.

Quando não está no ISCPSI o que gosta de fazer?

Tendo em conta, que tenho dois filhos em idade escolar, um com catorze anos e outro com nove anos, ambos tem várias actividades, extracurriculares as quais ocupam parte do meu tempo disponível, sendo que, também faço parte da associação de pais da Escola Básica Integrada 123 do Bom Sucesso – Alverca, porque julgo ser de enorme importância a educação dos meus educandos.

Já conta com alguns anos de trabalho no ISCPSI. Que aspectos de mudança tem verificado no ambiente desta casa nos últimos anos?

Em vários aspectos, no que toca à camaradagem e motivação nota-se uma enorme diferença. Maior

aproximação dos Cadetes aos Oficiais do Corpo de Alunos. Considerando que, todo este facto se deve aos Projectos – Escola, sendo que, estes tem um Oficial coordenador, daí a questão que o corredor que dá acesso aos gabinetes do Cal, se encontre quase sempre superlotado de Cadetes.

Antes dos projectos existirem tal não acontecia, o Cadete só se deslocava aquele local em três situações, ou fazia anos, para receber o respectivo postal de parabéns, ou estava de serviço de cadete dia ou aluno dia ou tinha cometido alguma falta.

uma imagem muito positiva, refiro como exemplo o 22º CFOP (4º Ano), o qual julgo Como sabemos, desempenha funções muito próximas dos alunos. Como descreve essa relação?

A minha relação com os alunos é uma relação de respeito e entreajuda, sempre que para tal seja solicitado, quando me apresentam qualquer dúvida ou problema, tento a sua resolução da melhor forma, não complicando as coisas, se estiver dentro das minhas capacidades de resolução, faço questão de o solucionar, não estando ao meu alcance, transmito a quem de direito acerca do sucedido.

Nunca em caso algum discuti com quer que fosse no âmbito de qualquer falta cometida.

Todos os anos conhece novos cadetes, lida com eles diariamente, com certeza que ao longo dos tempos muita coisa muda e mudará. Que imagem tem de nós actualmente e que projecção do futuro faz sobre nós?

Actualmente tenho o ser um Curso excepcional, diria mesmo uma elite, visto que, ao nível dos Projectos – Escola, como coordenadores é notória uma enorme capacidade de resolução dos problemas, atribuindo a cada um determinadas tarefas. No caso das conferências, que decorreram de uma forma espectacular e sempre com elevado nível de afluência, as inscrições rapidamente esgotaram, sendo suprimidas de imediato, os temas foram sempre bem concebidos e sobre assuntos de certa forma polémicos e actuais que por vezes ainda não se encontram bem esclarecidos.

Certamente, neste contexto, leva as pessoas a assistir para que desta forma se esclareçam, o grupo de oradores também tinha muito a ver com os conteúdos dos temas. Estes inovaram até no tipo e aspecto do certificado, por vezes até se identificava com o tema proposto.

No aspecto do Projecto de Solidariedade, na qual está inserida a Corrida de Solidariedade a qual projecta uma imagem de grande realce do ISCPSI, tendo em conta o

fim a que se destina, com este evento de grande envergadura, que põe quase todo o efectivo deste Instituto, a trabalhar para esta causa tão nobre, de apoio às vítimas e em parceria com a APAV. Senão fosse este trabalho de equipa dos elementos do projecto, conjuntamente com o CAL. Não menosprezando os restantes projectos existentes, tais como: a Divulgação do CFOP e o Desporto – Classe de Ginástica e Desportos Radicais e entre outros, os quais funcionam como um complemento de serviço para a Secretaria do Cal. Neste referido curso é notória e está devidamente vincada a formação e os conhecimentos, diria mesmo que ostentam o cunho do seu 1º Oficial Tutor. Para todos desejo os maiores êxitos pessoais e profissionais e sei que certamente não se vão esquecer do Agente Principal Pavia, muitos dos que já passaram por esta casa, sempre que deslocam ao ISCPsi, fazem questão de me vir cumprimentar e perguntar como vão as coisas por cá. Alguns porém nas épocas festivas, fazem questão de me enviar as boas festas, facto este que eu agradeço e reconheço a vossa amizade.

Sendo que, nos restantes Cursos são também constituídos por elementos de grande nível e qualidade.

Outro aspecto importante é a mediação que faz entre alunos e corpo de alunos. Supomos que nem sempre será fácil essa relação. Que tem a dizer sobre tal?

No aspecto da mediação, na maioria dos casos, sou

questionado sobre os vossos comportamentos, de referir que sempre que posso, faço questão de os defender ou tentar atenuar os ânimos.

Quais as maiores dificuldades que surgem no seu dia-a-dia no desempenho das suas funções, e quais os aspectos mais gratificantes, se os houver?

As maiores dificuldades, são o facto de passar muitas horas sem falar ou falar pouco, mas como não sou de muitas palavras consigo resistir a esta tentação. No aspecto do serviço e dado ao volume de papel que circula diariamente neste serviço (Sec. Cal) e dar resposta em tempo útil a todas as solicitações apresentadas a todos os níveis.

Os aspectos mais gratificantes, são o nível de sucesso alcançado pelos alunos, Os Projectos Escola, o INTER EMES, que nos proporciona uma abertura para o exterior e a projecção da imagem deste Instituto. Aspectos negativos, sou contra as desistências, desistir é próprio dos fracos.

O que mudaria no ISCPsi?

Aplicava um regime de mobilidade e rotatividade ao quadro orgânico, não diria a todos mas aos mais capacitados, para que não aconteçam situações, que só determinado elemento é que sabe fazer ou tratar de determinado assunto. Não permitiria colocações superiores a mais de 5 anos em cada serviço.

O atendimento é um pouco deficiente, a falta de cortesia de alguns serviços aos Cadetes, a

não duplicação de serviços ou tarefas, disponibilizando apenas uma base de dados comum a todos os serviços.

Alguma mensagem final que queira transmitir à companhia de alunos?

Aproveitem ao máximo as teorias ou conhecimentos que lhes são transmitidos, conjuntamente com os valores que fazem parte integrante de vós e saibam escutar e ouvir os conselhos de quem se encontra no terreno, só assim conseguirão fazer um juízo perfeito de modo a não tomarem decisões precipitadas ou desajustadas aos problemas que nos são impostos no desempenho da nossa missão por uma sociedade cada vez mais exigente.

Uma Personalidade: Cadete John

Um Local: Alentejo

Uma Viagem: Madeira

Um Filme: As réctas do ISCPsi

Um Livro: Codex - José Rodrigues dos Santos

Um Clube: Sporting Clube de Portugal

Um Prato: Caldeirada de chocós

Uma Frase: Falar pouco e ouvir muito





Óculos ICE - Ref. ESS.ICE.NPF
Preço: € 28,00 (PVP € 39,67)



Blusão 5.11 3 em 1 (na cor Navy Seal)
Ref. 5.11.28001N
Preço: € 120,00 (PVP € 120,00)



Kit de limpeza p/ pistola 9MM
Ref. OTIS.FG.600
Preço: € 9,00 (PVP € 12,00)



Extensor de perna p/ Coldre Safariland
Ref. SL.6004.6.123
Preço: € 45,00 (PVP € 85,28)



Coldre Blackhawk Serpa
Ref. 410502BK (R ou L)
Preço: € 25,00 (PVP € 27,77)



OFERTA

NA AQUISIÇÃO DO KIT COMPLETO

Saco para Transporte de equipamento.

Ref. 5.11.59049 (PVP € 109,04)

-Oferta limitada a um saco por encomenda

-Preço protocolo: € 45,00



Condições gerais:

Válido apenas para alunos inscritos no ISCPSP, salvo ruptura de Stock.
(*) O pagamento fraccionado (12 meses, sem juros) apenas é possível para o KIT completo ou com, pelo menos, o fornecimento do Colete Anti-bala.
Para encomendar o KIT ou qualquer dos seus componentes em separado, deverá dirigir-se à N/ loja situada na Rua Entreparedes, 11 -Porto, ou visitar a nossa Loja online no endereço www.miliciapro.com.
Os preços praticados podem ser alterados a qualquer altura sem aviso prévio.
Os preços apresentados são válidos para a primeira encomenda e seguintes.
Os dados pessoais obtidos serão usados para divulgação de produtos da Milícia e nunca serão divulgados a entidades terceiras. Se desejar que os seus contactos não sejam considerados, por favor, indique-o no acto de encomenda.



Luvas anti-corte - Ref. 5.11.59314
Preço: € 55,00 (PVP € 77,79)



Colete Anti-Bala - Ref. ABA.FLX042
Preço: € 790,00 (PVP € 1.260,50)



Cinturão Safariland - Ref. SL.4306.2.4
Preço: € 15,00 (PVP € 27,77)



Botas Bates - Ref. BATES.ULTRALITE
Preço: € 42,50 (PVP € 64,46)



Algemas c/ funda
Ref. ASP.6101 + ASP.6134
Preço: € 47,00 (PVP € 72,39)



Lanterna Surefire G2 c/ funda
Ref. LP.G2.BK + 5.11.59052
Preço: € 37,00 (PVP € 60,44)



» Liderança, chefia, gestão e poder nas organizações «

A importância da *liderança* remonta às civilizações pré-clássicas, onde os feitos extraordinários dos gregos na luta contra os rivais troianos eram atribuídos à intervenção de homens dotados de qualidades extraordinárias ou sobrenaturais narradas nas obras da literatura pré-clássica como a *Ilíada* e a *Odisseia*. Entre muitos outros exemplos, *Ulisses*, *Alexandre da Macedónia*, *Júlio César*, *Napoleão*, *Mao Tse-tung*, *Churchill*, *Roosevelt*, *Lennin*, *Martin Luther King* e *John Kennedy*, pertencem ao leque de indivíduos a quem se atribui a causalidade na realização de empreendimentos notáveis e extraordinários à escala nacional e civilizacional.

A atribuição de uma relação de causa-efeito no sucesso de um empreendimento colectivo devido à intervenção de um indivíduo particular dotado de qualidades extraordinárias, constitui uma das assunções mais prototípicas do conceito de liderança, independentemente de ser possível demonstrar a plausibilidade dessa relação. Esta associação do sucesso colectivo à figura e intervenção do líder, grandemente alimentada por narrativas épicas e mitológicas, favoreceu a crença generalizada de que certos indivíduos possuíam qualidades extraordinárias, muitas vezes sobrenaturais o que levou a que a primeira das abordagens à liderança ficasse conhecida como a “teoria do grandes homens” ideia que segundo Bass (1990) teria sido alimentada por um ensaio de Carlyle em (1841) sobre a vida dos heróis.

O fascínio pelo tema residia justamente no mistério associado à natureza do *processo da liderança* e à sua ubiquidade (Yukl, 1998). Contudo, a natureza descritiva e especulativa dos estudos biográficos não possibilitava

responder a questões centrais, como por exemplo, porque razão alguns indivíduos emergiam como líderes? Ou, o que faziam e como, os indivíduos a quem se atribui a responsabilidade de acontecimentos notáveis?

A desmistificação da *liderança* inicia-se com o advento das ciências sociais, em particular com os desenvolvimentos da psicologia e sociologia no final do século XIX, consequentemente assiste-se à banalização do conceito de *liderança*, que é atestada pelo imenso volume de trabalhos de investigação publicados anualmente desde o início do século XX, que, segundo McCall (1988) seriam mais de 150 por ano. Esta banalização do conceito não dispensa contudo, que se proceda a uma distinção conceptual entre conceitos próximos de *liderança* como o *poder*, a *autoridade* e a *influência*.

O *poder* tem sido definido de maneiras distintas, mas em geral consigna o potencial de influência que um agente tem sobre as atitudes e comportamentos de um alvo individual ou colectivo (Yukl, 1998). A *autoridade* é uma forma de poder legitimado, isto é, aceite por aqueles sobre quem se exerce (Jesuino, 1987). A *influência* constitui o efeito da modificação quer das atitudes quer dos comportamentos do alvo em função do exercício de *poder* pelo actor, isto é, corresponde ao efectivo *exercício do poder*.

Na conceptualização do *processo de liderança* proposta por Jesuino, (1987) são destacados os seguintes elementos essenciais: o *exercício intencional do poder e influência por parte de um actor*, a *natureza colectiva do destinatário*, a *preocupação com objectivos comuns e a sua legitimação predominantemente psicológica*. Desta conceptualização, a *liderança* emerge como um *exercício particular de poder que é legitimado pela intenção do actor em promover a eficácia colectiva utilizando para tal meios persuasivos em detrimento de formas coercivas e do controlo de recursos*. Por conseguinte, enquanto *exercício de poder a liderança* está conceptualmente mais próxima do *poder pessoal* do que do *poder de posição*, correspondendo a um processo que visa como resultado o *comprometimento dos destinatários*, ao invés da sua *aceitação ou obediência*, que o *controlo de recursos e a autoridade* proporcionam.

Colocando o conceito de *liderança* no contexto organizacional, Bryman (1992) salienta que os investigadores têm definido a *liderança* enfatizando três elementos: a *influência*, o *grupo* e o *objectivo*. Mas ao colocar a *liderança* no contexto organizacional novamente deparamos com uma nova dificuldade em distinguir o conceito de *liderança* dos conceitos de *chefia* e de *gestão*.

Bass (1990) com base na conceptualização de Gibb (1969) distingue *chefia* de *liderança* uma vez que a primeira é baseada na organização e não no reconhecimento dos membros do grupo, por ser o chefe e não grupo a determinar o objectivo grupal, por na *chefia* não existir um sentimento partilhado de cumprimento do

A democracia é uma minoria bem organizada governa uma maioria organizada.

objectivo, por existir uma distancia estatutária entre chefe e os membros do grupo e porque a autoridade do chefe não se baseia na aceitação espontânea dos membros do grupo, mas no controlo que este exerce sobre os recursos.

Os termos de liderança e gestão são frequentemente utilizados de forma intermutável, como se as diferenças conceptuais fossem de menor importância, ou talvez, como forma de evitar o desconforto que comporta a dificuldade de distinção conceptual, mas a questão tem sido ciclicamente erguida. Para Mintzeberg (1973) a *liderança é uma actividade subsidiária da gestão* confinada à categoria de papéis interpessoais dos gestores, mas Kotter (1992) opta por uma posição inversa, considerando *a gestão uma sub-actividade da liderança*. Jesuino (1987) opta por uma posição conciliadora, considerando *a gestão como subsidiária da liderança nos níveis estratégicos* e de forma inversa *a liderança como subsidiária da gestão nos níveis operacionais de gestão*.

Zaleznick (1977) tenta resolver esta questão enunciando um conjunto de características, relativas “à motivação, história pessoal e forma de pensar e agir” (p. 70) que distinguiram líderes e gestores. Este esforço meritório peca contudo por duas questões teóricas fundamentais, em primeiro lugar os líderes são considerados indivíduos possuidores de características específicas (i.e., inatas) equiparadas ao talento de um artista e em segundo lugar os líderes e os gestores são pessoas diferentes (i.e., inconciliáveis). A primeira premissa constitui um retorno à teoria dos “grandes homens” cujos pressupostos são de difícil verificação empírica. A segunda perspectiva, igualmente de difícil verificação, sugere que os gestores não poderão liderar e que os líderes não poderão gerir.

Esta última perspectiva é rejeitada por vários especialistas que consideram despropositado assumir-se que líderes e gestores são pessoas distintas sendo impossível ser líder e gestor ao mesmo tempo, preferindo antes sublinhar que *a gestão e a liderança são processos distintos* (Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1992; Yukl, 1998). Contudo o artigo de Zaleznick (1977) tem o mérito de despertar a consciência por vezes adormecida dos investigadores, ou como refere Bedeian (2006) a “amnésia académica” (p. 198) relativa à necessidade de clarificação das fronteiras conceptuais entre os conceitos. Esta confusão parece ter tido origem nos estudos pioneiros sobre *liderança* levados a cabo pelas universidades de Ohio e Michigan, que seleccionaram para as suas investigações indivíduos que ocupavam cargos de chefia e gestão. O peso que estas investigações tiveram no desenvolvimento da investigação da *liderança em contexto organizacional* levou à criação do estereótipo de que os gestores ocupando posições de chefia seriam líderes ou estariam em funções de liderança. Mas há que ressaltar que nestes estudos pioneiros a escolha destes indivíduos para o estudo da liderança “não pressupunha que esses mesmos fossem de facto líderes” (Bedeian, 2006, p. 199).

Uma estratégia mais adequada será explorar as diferenças conceptuais entre *gestão e liderança*. A

maioria das definições de gestão considera-a como um processo de optimização dos recursos (i.e., recursos materiais, financeiros e humanos) para o alcance dos objectivos organizacionais (Leroy, 1991; Madureira, 1991; Weihrich & Koontz, 1993). O processo de gestão encerra tradicionalmente as actividades de planear, organizar, dirigir e controlar e a liderança diz respeito a aspectos mais directamente relacionados com as pessoas, isto é, a direcção e controlo (Jesuino, 1987).

Roste & Smith (1992) tocam num ponto central que distingue *liderança de gestão*, o *processo de gestão* está circunscrito ao plano da relação formal estabelecida entre gestor e gerido, isto é, ao que a relação formal prescreve a ambas as partes, o *processo de liderança* é uma influência que está para além desta relação formal, característica que é também sublinhada por Katz & Kahn (1978).

Uma outra distinção que frequentemente permite clarificar a diferença entre *gestão e liderança* prende-se com a dimensão estabilidade versus mudança organizacional, estando a *gestão e os gestores associados à manutenção de sistemas* e a *liderança e os líderes associados à perspectiva de mudança e transformação organizacional* celebrizada na máxima de Bennis & Nanus (1985) “os gestores sabem o que devem fazer, os líderes são pessoas que sabem o que deve ser feito”. Também Kotter (1992) salienta esta distinção conceptual considerando *a gestão um processo que permite articular a complexidade organizacional e a liderança o processo de lidar com a mudança*.

O facto de terem sido sistematicamente utilizados na *investigação da liderança* os gestores como objecto de estudo e as organizações como contexto privilegiado, associado ao facto *da gestão e da liderança visarem o alcance de objectivos colectivos*, constituíram factores que muito contribuíram para um panorama de utilização inapropriada dos conceitos de *gestão e liderança*. Contudo é pertinente salientar que a *liderança se distingue da gestão* porque não requerer entre líder e liderados uma relação *hierárquica formal como na relação entre gestor e gerido* (i.e., entre chefe e subordinado), embora essa relação possa existir à partida. Na *liderança como processo de influência o consentimento do alvo* (i.e., os liderados, ou seguidores) é fundamental para legitimar a acção do líder.

Por outro lado o *processo de liderança* ganha sentido, perante novos problemas, ou problemas mal definidos, na sua formulação, na proposição de novas soluções e na forma como se implementam essas soluções, enquanto o *processo de gestão* serve melhor a manutenção e optimização de sistemas. Confrontados que estamos com uma envolvente altamente volátil, a *mudança* perdeu o estatuto de fase, para se instalar como rotina organizacional e nunca como agora a liderança se tornou tão relevante perante um cenário de elevada incerteza e de desânimo generalizado em relação ao futuro, tanto no nível macro-social, como ao nível organizacional, logo também no contexto das instituições públicas.

A competição que a envolvente coloca às organizações, nomeadamente nos desafios que colocam

aos seus gestores, sugere a necessidade de desenvolvimento da sua capacidade de liderança (Yukl, 1998). Os programas de desenvolvimento de liderança representam um negócio anual de vários bilhões de dólares, só nos Estados Unidos, o que atesta a convicção generalizada da sua importância (Fulmer & Vicere, 1996; Dolezalek, 2004) e evidencia o comprometimento das organizações com o desenvolvimento da liderança dos seus gestores (Conger & Benjamin, 1999), assistindo-se a um aumento crescente nos orçamentos destinados a estes programas (Gibler, Carter, & Goldsmith, 2000).

Comparativamente com a extensa investigação relativa à liderança, a literatura sobre *desenvolvimento de liderança e sobre o seu impacto é bastante modesta* (Collins, 2002), nomeadamente na caracterização do tipo de programas que pode melhorar o *desempenho organizacional* (Sogunro, 1997). No entanto parece subsistir uma forte convicção de consultores e organizações, de que os programas de desenvolvimento de liderança se *traduzem em melhorias nas competências de liderança e que estas se reflectem em melhor desempenho organizacional* (Collins & Holton, 2004; Moxnes & Eilertsen, 1991).

Uma conclusão que se pode retirar da investigação sobre o *desenvolvimento das competências de liderança* é de que o seu impacto organizacional não é directo nem imediato, mas que depende de muitos factores que facilitam a transferência destas competências para o contexto organizacional (e.g., o apoio e incentivo das chefias, uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, o sucesso e a mudança).

As instituições, que por natureza são organizações mais conservativas, tendem a experimentar maiores dificuldades de adaptação aos ventos da mudança e neste contexto o papel dos líderes pode ser decisivo. Parece então prudente que estas instituições dediquem melhor atenção à selecção das suas chefias e que apostem na formação e desenvolvimento da sua liderança, uma vez que se trata de um processo longitudinal e não é algo que se vá comprar a uma loja de conveniência, quando as crises batem à porta.

Bibliografia

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 17, 190-205.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Collins, D.B. (2002). The effectiveness of managerial leadership developing programs: A meta-analysis of studies from 1981-2001. Unpublished doctoral dissertation, thesis, Louisiana State University.
- Collins, D. B. & Holton, E. H. III (2004). The effectiveness

- of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-248.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fulmer, R. M. & Vicere, A.. (1996). *Strategic leadership development: Crafting competitiveness*. Oxford: Capstone Publishers.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 4). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gibler, D., Carter, L., & Goldsmith, M. (2000). *Best practices in leadership development handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hickman, C. F. (1990). *Mind of a manager; soul of a leader*. New York: John Wiley.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1992). What leaders really do? In J. J. Gabarro (Ed.), *Managing people in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leroy, M. (1991). *Iniciação ao controlo de gestão*. Lisboa: Ediprisma.
- Madureira, M. A. S. (1990). *Introdução à gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- McCall, M. W. (1988). Leaders and leadership: Of substance and shadow. In E. Porter, E. Lawler, & J. R. Hackman (Eds.), *Perspectives on behaviour in organization* (pp. 357-386). Local: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moxones, P., & Eilertsen, D. (1991). The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 399-411.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10, 193-201.
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management a global perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

Joaquim Pacheco Santos

Gabinete de Psicologia
Escola Naval



A ctuação Policial e a Segurança Rodoviária

Não obstante da eficácia das acções já realizadas na União Europeia, o número de vítimas rodoviárias mantém-se inaceitavelmente elevado: 1,3 milhões de acidentes rodoviários por ano, responsáveis por 40.000 mortos e 1,7 milhões de feridos. A sinistralidade rodoviária tem sido alvo de crescente atenção em toda a UE, tendo sido proposta uma meta ambiciosa: reduzir em 50% o número de vítimas até 2010. Na verdade, a frieza dos números impõem uma reflexão profunda na forma de abordagem desta problemática porquanto o seu combate, muitas vezes, traduz-se na defesa do direito à vida, da dignidade da pessoa humana e, em última análise, dos direitos do homem, já para não falar das gravíssimas consequências colaterais de índole material. De acordo com Paulo Marques, Presidente da ANSR, baseado em dados de 2007, cada vítima mortal nas Estradas Portuguesas custa aproximadamente um milhão de euros, ou seja, 0,5% do produto interno bruto.

De acordo com a Matriz de Haddon, no que concerne

ao comportamento dos utentes da via, a velocidade, o consumo de álcool e substâncias psicotrópicas, o cansaço e a não utilização de cinto de segurança ou capacete, são reconhecidos como das principais causas da sinistralidade rodoviária ou pelos menos, factores que agravam as consequências dos acidentes de viação.

Portugal, representava em 2006, 2,2% do total de mortes nas estradas da UE, com 91 fatalidades por cada milhão de habitantes (6% acima da média europeia). Em Portugal, em termos de sinistralidade rodoviária, o ano de 2008 foi excepcional a todos os títulos. Registaram-se os valores mais baixos de sempre no número de mortos (772), no número de feridos graves e no número de feridos ligeiros. Em relação a 2007, houve menos 82 mortos (-9.6%), menos 529 feridos graves (-17%) e menos 2.457 feridos ligeiros (-5.7%), pelo que relativamente aos pontos referenciados que contribuíram decisivamente para uma efectiva melhoria da segurança rodoviária, surge a adequada fiscalização rodoviária, como um dos instrumentos privilegiados no combate à sinistralidade rodoviária.

No entanto, atendendo quer à complexidade do fenómeno quer à diversidade de áreas de intervenção, para a prossecução eficaz de um objectivo nacional de redução sistemática da sinistralidade rodoviária é indispensável dispor-se de um plano integrado, técnica e cientificamente fundamentado, com metas quantificadas para horizontes temporais bem definidos, como suporte das acções a empreender. Pelo que foi definido para o período de 2008 a 2015, como horizonte temporal para a implementação de uma

Estratégia Nacional de Segurança Rodoviária. O documento engloba um conjunto de medidas que vão ser tomadas até 2015, com o objectivo de diminuir de 850 para 579 o número de mortos nas estradas portuguesas e colocar Portugal nos dez primeiros países da União Europeia com menor taxa de sinistralidade rodoviária. De acordo com a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), actualmente apenas se contabilizam em Portugal o número de mortos fornecidos pelas Forças de Segurança, mas a nível europeu a taxa de mortalidade nas estradas tem em consideração os feridos graves que morrem no período compreendido entre o momento do acidente e os 30 dias subsequentes, pelo que esta forma de contagem será implementada em Portugal até 2015.

Uma adequada fiscalização por parte das Forças de Segurança, constitui um importante instrumento de prevenção e de segurança rodoviária, podendo produzir a curto/médio prazo resultados, especialmente no que concerne à diminuição da sinistralidade rodoviária e das suas consequências. Existe a premente necessidade da intensificação da fiscalização dos limites gerais da velocidade, especialmente dentro de localidades, visto que uma diminuição da velocidade média iria acarretar, que as consequências dos acidentes de viação fossem menos graves. Igualmente, o aumento do número de testes de alcoolémia (1.500.000 testes anuais) irá produzir indirectamente a curto prazo, uma diminuição do número de fatalidades rodoviárias. Um incremento da fiscalização, especialmente no que concerne à utilização dos



Boletim

