

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS  
POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**A MOTIVAÇÃO DOS AGENTES DA ÁREA  
ADMINISTRATIVA DAS DIVISÕES DESTACADAS DO  
COMETLIS, FACE AO DESEMPENHO DAS SUAS TAREFAS  
- ESTUDO EXPLORATÓRIO -**

**Autor: Rui Jorge da Conceição Tomaz**

**Orientador: Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira**

**Lisboa, 20 de Junho de 2016**



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**Rui Jorge da Conceição Tomaz**

Comissário

**Relatório Final**

II Curso de Comando e Direção Policial

**A MOTIVAÇÃO DOS AGENTES DA ÁREA  
ADMINISTRATIVA DAS DIVISÕES DESTACADAS DO  
COMETLIS, FACE AO DESEMPENHO DAS SUAS TAREFAS  
- ESTUDO EXPLORATÓRIO -**

Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna no âmbito do II Curso de Comando e Direção Policial, elaborado sob a orientação do Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.



**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**Autor:** Rui Jorge da Conceição Tomaz

**Título:** A Motivação dos Agentes da Área Administrativa das Divisões Destacadas do Cometlis, Face ao Desempenho das suas Tarefas

**Orientador:** Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira

**Local de edição:** Lisboa

**Data de edição:** 20 de Junho de 2016



## DEDICATÓRIA

À minha mulher e aos meus filhos.

## AGRADECIMENTOS

Este relatório final, constitui a última unidade curricular, do 2º.CCDP<sup>1</sup>, ministrado no ISCPSI<sup>2</sup> cuja frequência, requereu o empenho e dedicação de todos os alunos, para responder ao crescente nível de exigência, com que fomos sendo confrontados.

Para mim, não obstante as dificuldades sentidas, foi com satisfação que regresssei a um estabelecimento de ensino, que teve um papel nuclear no meu processo formativo, revivendo um ambiente de exigências académicas, agora num contexto de menores expetativas, mas igualmente determinado para concretizar os objetivos a que me propus.

Nesta fase do curso, em que o trabalho intenso se tornou mais solitário, seria uma ingratidão, terminá-lo sem agradecer a quem para ele contribuiu.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador, Mestre Firmo Ferreira, por toda a amizade, disponibilidade e exigência que colocou no apoio incedível que me concedeu, orientando-me com Mestria, nas várias fases da realização deste trabalho, contribuindo assim, decisivamente para que o mesmo se tornasse uma realidade.

Seguidamente, quero agradecer à minha mulher e aos meus filhos, pelo apoio que me concederam, e especialmente pela paciência que tiveram para me aturar, sobretudo nos momentos mais difíceis, vividos ao longo deste período.

Depois a todos os colegas do Curso, um grande agradecimento, pela camaradagem, entreaajuda, companheirismo, solidariedade e apoio demonstrados, especialmente nos momentos menos bons.

---

<sup>1</sup> Curso de Comando e Direção Policial.

<sup>2</sup> Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Quero ainda, agradecer a todos os agentes, que partilhando as suas opiniões ao responder ao inquérito, deram prestimosa colaboração para o cumprimento dos objetivos do estudo.

## **RESUMO**

As pessoas são sem dúvida, o mais importante nas organizações, sendo cada vez mais, o investimento na área de recursos humanos, considerado o motor do seu sucesso.

A sua gestão tem grande complexidade, é necessário criar e manter em permanência, condições para que os seus comportamentos estejam em sintonia com os das organizações em que trabalham.

O gestor/comandante policial deverá conhecer muito bem características e competências dos seus colaboradores para os poder motivar, no sentido do cumprimento das tarefas em linha com dos objetivos organizacionais. Este trabalho académico pretende dar um contributo para o conhecimento da motivação existente, nos agentes do serviço administrativo, bem como os fatores que para ela mais concorrem, segundo a perceção dos próprios.

Foi realizada uma revisão das principais teorias que versam sobre a matéria, e efetuado um estudo de caso, através do método quantitativo, nas Áreas Administrativas das Divisões Destacadas do Cometlis, onde foram aplicados questionários, para aferir a real perceção dos Agentes sobre a temática.

Face aos resultados, conclui-se que os elementos são suficientes, estão motivados e preparados para o trabalho, revelando contudo, insatisfação com a adequação da formação. Os principais fatores da sua motivação, são o inter-relacionamento com a chefia e com os colegas, as boas condições de trabalho, a formação adequada, o uso de plataformas informáticas, o reconhecimento de prestígio, os prémios de desempenho e a avaliação de serviço. O nível de satisfação existente, está correlacionado com a interação pessoal/laboral entre a chefia e os próprios colegas, indicando a existência de coesão interna. Existe

pouca aptidão para a multifuncionalidade entre os elementos, limitando a mobilidade horizontal ou lateral, em casos e situações de excepcional necessidade.

**Palavras-chave:** Motivação; Desempenho; Satisfação; Chefia; Liderança.

## **ABSTRACT**

People are, undoubtedly, the most important in organizations, being more and more an investment in Human Resources area.

Its management is highly complex, becoming necessary create and maintain conditions so that their behavior can be focused on the same target of the organizations in which they work.

The manager/police commander must know the characteristics and skills of his employees, so that he can motivate, in order to fulfill tasks, in line with organizational objectives. This academic work intends to be a contribution for the knowledge of the existing motivation in the administrative service agents, as well as the factors that more strongly contribute, according to the perception of themselves.

A review of the main theories was made, which deals with this matter and a study case was made as well, through a quantitative method in the Administrative Areas of Divisions Cometlis, where questionnaires were applied to assess the real perception of the agents on the subject.

Due to the results, it is concluded that sufficient elements are motivated and ready for work, revealing however, dissatisfaction with the training's suitability. The main motivation factors are the inter relationship with the leadership and colleagues ,good working conditions , proper training , the use of computer platforms , prestigious recognition the performance bonus and evaluation service . The existing level of satisfaction is related with personal / work interaction between the leadership and the colleagues themselves, indicating the existence of internal

cohesion. There is little aptitude for the multifunctionality between the elements, limiting horizontal or lateral mobility in situations of exceptional needs.

**Key-words:** motivation; performance; satisfaction; headship; leadership.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	2
RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE GERAL .....	6
LISTA DE DE SIGLAS .....	9
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
CAPÍTULO 1 .....	11
INTRODUÇÃO.....	11
1.1. INTRODUÇÃO .....	11
1.2. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO – ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	12
1.3. QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO – JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	14
1.3.1. PERGUNTA DE PARTIDA .....	14
1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS .....	14
1.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	15
1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	15
1.6. METODOLOGIA .....	16
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	17
2.1. INTRODUÇÃO .....	17
2.2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	17
2.3. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO:.....	18
2.3.1. TEORIAS DE CONTEÚDO.....	20
2.3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	20
2.3.1.2 - Teoria Bifactorial de Herzberg .....	21
2.3.2. NAS TEORIAS DE PROCESSO .....	23
2.3.3. TEORIAS DE RESULTADO .....	24



CAPITULO 3 .....	25
A ORGANIZAÇÃO E A LIDERANÇA .....	25
3.1. AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....	25
3.2. ESTRUTURA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO .....	26
3.2.1. DESENHO DE CARGOS .....	27
3.2.2. ENRIQUECIMENTO DE CARGOS: .....	28
3.2.2.1. Enriquecimento de Cargos Lateral e Vertical .....	28
3.3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL: O SISTEMA ORGANIZACIONAL .....	29
3.4. LIDERANÇA E CHEFIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	30
3.4.1. O CHEFE LÍDER .....	31
3.4.2. TIPOS E CARACTERÍSTICAS DO CHEFE/ LÍDER DE SUCESSO.....	31
3.4.3. ABORDAGEM FUNCIONAL.....	32
CAPÍTULO 4 .....	33
ESTUDO EMPÍRICO .....	33
4.1. INTRODUÇÃO.....	33
4.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO PRÁTICO.....	34
4.3. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	34
4.4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	35
4.4.1 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS – QUESTIONÁRIO .....	35
4.4.2 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	36
4.4.3 QUESTIONÁRIO FINAL .....	36
4.5. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO/POPULAÇÃO .....	38
4.6. DIMENSÃO DA AMOSTRA .....	39
4.7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.7.1 ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO INQUIRIDA .....	40
4.7.2. ANÁLISE DESCRITIVA DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS.....	41
4.7.3 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A SATISFAÇÃO, INTER- RELACIONAMENTO E ADEQUAÇÃO DO DESEMPENHO.....	44
CAPÍTULO 5 .....	48
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	48
5.1. INTRODUÇÃO .....	48
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	48
5.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS .....	51

5.4.	RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA.....	52
5.5.	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO .....	54
5.6.	CONCLUSÕES FINAIS .....	55
5.7.	RECOMENDAÇÕES .....	56
5.8.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	57
5.9.	INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	58
	BIBLIOGRAFIA .....	59
	APÊNDICES .....	62
	<b>Apêndice A:</b> Pedido de autorização para aplicação de questionários .....	63
	<b>Apêndice B :</b> Questionário aplicado aos Agentes da AA do Cometlis da PSP .....	65
	<b>Apêndice C:</b> Tabela Geral de Gráficos e Quadros de Respostas ao Questionário .....	75
	<b>Apêndice D:</b> Cálculo da amostra em estudo .....	122
	ANEXOS .....	125
	<b>Anexo A:</b> Autorização para a aplicação de questionários. ....	126
	<b>Anexo B :</b> Organograma de uma Divisão Destacada da P.S.P .....	128

## **LISTA DE DE SIGLAS**

AP: Administração Pública

CdP: Comando de Polícia

CD/STR: Comando Distrital de Santarém

GRH: Gestão de Recursos Humanos

PSP: Polícia de Segurança Pública

RH: Recursos Humanos

AA – Área Administrativa

Cometlis – Comando Metropolitano de Lisboa

RNSI – Rede Nacional de Segurança Interna

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

CCDP – Curso de Comando e Direção Policial

MIPP – Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade

## LISTA DE ABREVIATURAS

apud: citado por

cit in : citado em

de persi: por si só

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

i.e. (id. est): isto é

idem: o mesmo

in stricto sensu: em sentido específico

status quo: estado atual

supra: por cima

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, vivemos tempos de grandes incertezas, onde os constrangimentos económicos e orçamentais condicionam a forma de gestão nas Instituições públicas e privadas, as quais se deparam com a diminuição dos efetivos, o aumento crescente do volume de trabalho e da exigência de padrões de qualidade do serviço para níveis de excelência.

A PSP, neste particular, não foge à regra, sendo uma força de segurança que presta um serviço público, tendo como missão<sup>3</sup> assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos nos termos da Constituição e da lei. Para tal, está organizada em Unidades Territoriais<sup>4</sup> de carácter operacional, desempenhando a sua função próximo do cidadão, designadamente através do MIPP<sup>5</sup>. A par desta dinâmica operacional onde são empenhados a maioria dos recursos humanos, coexistem os não menos importantes serviços administrativos e de apoio que a suportam, cujas exigências, quantitativa e qualitativamente não param de aumentar. Se tempos houve em que numa linha de tradição de uso intensivo de mão-de-obra, a necessidade de realização de novas tarefas administrativas era colmatada com a colocação de mais um elemento no serviço retirado da atividade operacional, hoje tal não é desejável nem possível, sendo que atualmente o desafio é o de continuar a dar resposta às exigências crescentes dos serviços administrativos com padrões de

---

<sup>3</sup> Cft. Artº.2 da Lei nº.53/2007 de 31 de Agosto

<sup>4</sup> Cft. DESPACHO Nº.20/GDN/2009

<sup>5</sup> Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade

qualidade elevados com os mesmos recursos, o que equivale por dizer, fazer cada vez mais com menos.

Assim, tendo em conta o contexto de dificuldades económicas que o país atravessa, onde a segurança pública, que todos reclamam e têm direito, deverá ser garantida a custos o mais reduzidos possível, novos desafios se apresentam também, ao nível da gestão e aproveitamento dos recursos humanos pertencentes a classes etárias mais avançadas resultantes do prolongamento da idade ativa para o trabalho, mesmo tratando-se de uma profissão de grande exigência física e psíquica com acentuado desgaste como é o caso da PSP. Neste sentido, e sabendo-se que as pessoas, mais velhas ou mais novas, constituem o recurso mais relevante para o sucesso da instituição, importa perceber e analisar quais os fatores que mais contribuem para a sua motivação, por forma a incorporá-los, tanto quanto possível, nas metodologias e procedimentos de GRH, tendentes a aumentar a eficácia e a eficiência no desempenho das tarefas por si realizadas.

## **1.2. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO – ENQUADRAMENTO DO TEMA**

Numa era de informação em que se privilegiam aspetos na organização como flexibilidade, agilidade, trabalho de equipa, formação e rapidez, apelando a uma estrutura mais flexível, necessário se torna, a criação de equipas multifuncionais de trabalho. É a época de gestão de pessoas, para o conhecimento e para os resultados, em que se valoriza o capital humano e intelectual. (Chiavenato, 2005)

Em pleno séc. XXI, as instituições deparam-se com um contexto evolutivo de contínua mudança estrutural a todos os níveis, num ambiente em que a capacidade de adaptação é uma exigência constante, por parte de todos os seus intervenientes, apelando a uma maior abertura e flexibilidade, no que toca, não só à aquisição de novas competências técnicas, mas fundamentalmente às comportamentais.

A Instituição PSP não é exceção, o seu nível de exigência é cada vez mais elevada e os recursos humanos escassos, tornando o trabalho, nomeadamente o administrativo, num processo sensível que se vê “a braços” com um tipo de

gestão complexa, muitas das vezes confrontada com necessidades de dar respostas imediatas em prazos reduzidos, condicionado os processos produtivos e a motivação para o seu desempenho.

Segundo Herzberg, mencionado por Chiavenato (2010) “ Para que uma tarefa funcione sempre como um estímulo motivador, torna-se necessário ajustá-la continuamente ao progresso do individuo”. (p.498)

O nosso estudo vai ser elaborado de forma a concluir que medida determinados fatores nele considerados, se refletem na motivação dos elementos dos Serviços Administrativos e no seu desempenho, designadamente quando se deparam com tarefas em crescendo, tornado a capacidade de resposta ao nível da execução, cada vez mais complexa.

Pretendemos aferir a importância da motivação e adequação dos recursos para um melhor desempenho, determinando qual o fator que mais concorre para tal, segundo a perceção dos próprios elementos; a influência e a importância das recompensas intrínsecas, do relacionamento inter-pessoal e do papel da chefia direta. Pretende-se ainda, determinar a aptidão dos recursos para a mobilidade horizontal na execução de tarefas prioritárias em situações excepcionais e inopinadas.

*“ (...) um dos maiores desafios que se põem ao gestor  
é a sua capacidade de motivar e liderar as pessoas.”*

*Chiavenato (2005)*

### **1.3. QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO – JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

A escolha do tema prende-se com a sua pertinência e atualidade, e com a importância que a motivação assume para a eficácia e eficiência do trabalho, mormente o de natureza administrativa da PSP, que se pretende estudar, executado nas Seções Administrativas das Divisões Destacadas do Cometlis.

Após uma pesquisa teórica realizada, assume agora extrema importância formular uma problemática que nos servirá de fio condutor à nossa investigação dando origem assim à nossa pergunta de partida.

“ Através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que se procura saber, elucidar, compreender melhor (...)” (Quivy e Campenhoudt 1998, p.32) a problemática em questão. Segundo o autor uma boa pergunta de partida deverá preencher condições devendo ser, “ precisa e compreendida por todos (...) e concisa para que possa ser compreendida sem dificuldade e ajudar o seu autor a perceber claramente o objetivo que persegue.”

#### **1.3.1. PERGUNTA DE PARTIDA**

- Qual a perceção que os elementos (agentes e pessoal civil) das Seções da Área Administrativa das Divisões Destacadas do Cometlis têm relativamente à influência de fatores motivacionais para o desempenho das suas tarefas?

#### **1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS**

**PD1.** Qual a perceção dos elementos quanto ao nível de motivação existente?

**PD2.** Haverá algum aspeto inerente ao trabalho realizado pelos elementos que estes considerem ser mais importante para a sua motivação?

**PD3.** Será o papel desempenhado pela chefia direta, considerado pelos elementos como um fator determinante para a motivação?



**PD4.** De que forma, o relacionamento inter-pessoal/ laboral entre pares é considerado pelos elementos como um fator determinante para a motivação?

**PD5.** Será a capacitação para desempenhar tarefas inerentes a outra seção administrativa entendida pelos elementos como um fator de motivação, constituindo uma mais-valia para a melhoria do desempenho?

**PD6.** É adequado o número de elementos afetos às Seções, tendo em conta a necessidade decorrente das tarefas que ali se realizam?

#### **1.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Atendendo à problemática e à nossa pergunta de partida, consideramos que os objetivos de estudo a alcançar são os seguintes:

**1-** Determinar se os recursos humanos (agentes e pessoal civil) estão motivados para o desempenho das tarefas inerentes à sua função.

**2-** Determinar qual o fator motivacional, percecionado pelos elementos, como sendo o mais importante no desenvolvimento das suas tarefas.

**3-** Diagnosticar a adequação dos elementos (agentes e pessoal civil) ao desempenho das tarefas que estão incumbidos de realizar, tendo em consideração, o grau de complexidade destas e o nível de preparação dos próprios elementos.

**4-** Determinar se existe algum tipo de correlação entre a motivação e o nível de satisfação existente no inter-relacionamento quer entre colegas, quer entre chefia direta e os próprios.

**5-** Determinar se os elementos estão aptos a desempenhar, se necessário, tarefas de outras Secções ou Subsecções.

#### **1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO**

As hipóteses segundo, Sarmiento (2008) são “proposições conjeturais que constituem respostas possíveis às questões da investigação (p.9).” “(...) a hipótese fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz, que, a

partir do momento em que é formulada, substitui nessa função a questão da pesquisa,”(Quivy e Campenhoudt,1998, p.121).

Nesta conformidade, formulámos as seguintes hipóteses:

**H1.** A maioria dos elementos ao serviço das Seções Administrativas encontram-se motivados para o desempenho das suas tarefas.

**H2.** O fator motivacional considerado mais importante pelos elementos são os prémios de desempenho.

**H3.** A maioria dos elementos considera-se satisfeita e motivada com a inter-relação de chefia existente.

**H4.** A grande maioria do elementos considera o inter-relacionamento entre colegas um fator importante de motivação.

**H5.** Os elementos estão profissionalmente preparados para o desempenho de tarefas de outras Secções.

**H6.** Ocasionalmente, o número de elementos em desempenho de funções administrativas, é suficiente para o cumprimento das tarefas que lhes são solicitadas.

## **1.6. METODOLOGIA**

Nesta fase do trabalho, referente à metodologia, prosseguimos com a escolha do método a utilizar para recolha dos dados necessários ao nosso estudo. Para Quivy & Campenhoudt (1998), “ os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho.” (p.185).

Dadas as características específicas do objeto do estudo, decidimos adotar a abordagem quantitativa de observação indireta, dado que é um processo de recolha de dados, observáveis e quantificáveis, permitindo o seu registo, para posterior análise e extração de conclusões.

## **CAPÍTULO 2**

### **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

No presente capítulo pretende-se fazer uma revisão bibliográfica do conceito de motivação, apoiado nas teorias mais retratadas na literatura que pretendem explicar o conceito associado ao contexto da execução do trabalho,

#### **2.2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

Dentro da motivação em contexto laboral, Bilhim (2006) refere-se a ela como sendo "...a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como satisfaz alguma das necessidades dos indivíduos" (p. 317).

Para Chiavenato (2005) a motivação em situação laboral "é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais" (p.592). Ainda segundo este mesmo autor, a motivação constitui um campo importante "para o conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano" (p.66).

Poder-se-ia elencar um conjunto de definições possíveis sobre a motivação no trabalho produzidas por outros autores. Contudo, no essencial, a maioria delas não varia muito em relação às apresentadas, uma vez que, tendem a incluir os seguintes elementos fundamentais:

- (1) esforço - força e intensidade do comportamento;
- (2) objetivos - direção do comportamento, e
- (3) necessidades - duração e persistência do comportamento.

Neste contexto e de acordo com Cunha et al. (2007), a gestão da motivação passa basicamente pela concepção de dois tipos de sistemas:

(1) sistema de trabalho e (2) sistema de recompensas.

Esta ideia ajuda a perceber, desde logo, a divisão da motivação em intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca é a tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que perseguimos interesses pessoais e exercemos aptidões, não sendo necessárias recompensas para prosseguirmos a atividade, a qual já é recompensadora em si mesma (Montserrat, 2006), ou seja, trata-se de comportamentos de trabalho, que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho, em si mesmo, suscita naquele que o executa.

A motivação extrínseca, já será a motivação baseada numa recompensa, ou numa tentativa de evitar um castigo (Montserrat, 2006), isto é, trata-se de comportamentos executados, com o objetivo de obter uma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Não é fácil distinguir uma motivação da outra, observando apenas o comportamento. A diferença essencial está no motivo que leva a pessoa a agir.

Se o motivo vier do interior da pessoa é intrínseca, o que favorece a satisfação das necessidades fundamentais e a atracção pela própria atividade, e extrínseca se resultar de ações exteriores, nomeadamente, compensações financeiras ou recompensas.

### **2.3. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO:**

Desde as épocas mais remotas até aos dias de hoje, muito se estudou e se pesquisou sobre motivação. Devido à sua grande importância para a compreensão do comportamento humano, das causas que levam uma pessoa a

procurar alcançar os seus objetivos, e como faz para os alcançar; surgiu desde cedo um grande interesse por parte de alguns estudiosos, em estudar o assunto, tendo dado origem a conjunto de teorias que tentam explicar o fenómeno da motivação no trabalho.

Ferreira, Neves & Caetano (2001) classificam em três tipos as teorias da motivação no contexto organizacional – as teorias de conteúdo, as teorias de processo e as teorias de resultado. A distinção conceptual entre estas três abordagens é importante porque se referem “ (...) a três aspetos distintos: aos conteúdos, aos mecanismos ou processos e aos resultados.” (p.271)

Resumidamente, para Ferreira et al (2001):

- **As Teorias de Conteúdo**, referem-se principalmente aos fatores internos inerentes aos indivíduos, que explicam a sua forma de agir, desta forma, estas teorias preocupam-se com a identificação das necessidades internas e com a explicação de como estas estão hierarquizadas pelos indivíduos, ajudando na compreensão do tipo de necessidades, desejos e aspirações existentes.

- **As Teorias de Processo**, enquanto as primeiras se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, estas procuram verificar como o comportamento é despoletado, direcionado e sustentado, debruçando-se sobre compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas que influenciam o seu comportamento;

- **As Teorias de Resultado**, procuram encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas em contexto organizacional e controlar, desta forma, os fatores que mais contribuem para mobilizar o desempenho dos trabalhadores.

Neste trabalho abordaremos as teorias seguintes:

Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo	Teorias de resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow</li> <li>• Teoria dos dois fatores de Herzberg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teoria das Expectativas de Vroom</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teoria da Definição de Objetivos</b></li> </ul>

### **2.3.1. TEORIAS DE CONTEÚDO**

Dão um prestimoso contributo em matéria de motivação, tendo obtido vasta aceitação por parte dos gestores devido à sua lógica intuitiva e à extrema facilidade de compreensão.

Na subsecção seguinte abordaremos a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria Bifactorial de Herzberg.

#### **2.3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

É das mais conhecida de todas as teorias da motivação, com grande aplicação em contexto de trabalho.

Ela possui dois objetivos básicos (Maslow, 1991):

- (1)** identificação das necessidades que são a base da motivação,
- (2)** explicação de como estas necessidades estão relacionadas entre si.

Maslow, propõe a existência de cinco níveis de necessidades ordenadas de forma hierárquica, sendo que as necessidades de nível inferior dizem respeito às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto as necessidades de nível superior são referentes às necessidades de estima e auto-realização.

Assim, vejamos:

- 1. Necessidades fisiológicas** - englobam as necessidades mais básicas da hierarquia, centrando-se em torno dos aspetos relacionados com a sobrevivência e incluem a necessidade as necessidades mais urgentes do ser humano e que têm de ser satisfeitas antes de quaisquer outras.
- 2. Necessidades de segurança** – incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade do indivíduo. Estas necessidades surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.

3. Necessidades sociais – incluem o desejo de aceitação social, de pertença, de amizade e amor. Esta necessidade aparece quando as duas anteriores estiverem suficientemente satisfeitas.

4. Necessidades de estima – englobam a auto-confiança, o reconhecimento, o status quo, a autonomia e o respeito.

5. Necessidades de auto-realização – implicam competência, crescimento pessoal, realização do potencial individual.

A Teoria de Maslow assenta em 3 pressupostos:

- **Universalidade de necessidade**, parte do princípio que, todos os indivíduos têm as suas necessidades hierarquizadas desta forma. Existem, contudo necessidades que não são adquiridas socialmente, podendo a sua importância variar de pessoa para pessoa.

- **Uma necessidade satisfeita já não motiva o ser humano**, ou seja, um indivíduo que dá garantida a existência da sua comida para sobreviver, deixa de ser motivado pela necessidade de a adquirir.

- **Uma necessidade satisfeita conduz à busca de satisfação da próxima necessidade mais elevada**. Logo que satisfaça uma necessidade do nível inferior, o indivíduo passa a tentar satisfazer a necessidade do estado imediatamente superior.

#### **2.3.1.2 - Teoria Bifactorial de Herzberg**

A investigação de Herzberg (1968) permitiu identificar quais os fatores que, num cenário de trabalho, eram causadores de satisfação e aqueles que estimulavam a insatisfação.

Para tal, Herzberg realizou entrevistas a um conjunto de pessoas onde as questionava sobre os fatores que as faziam sentir-se bem ou mal com o seu trabalho.

Os resultados desta investigação, permitiram estabelecer a distinção entre fatores motivadores e fatores higiénicos.

Os fatores motivacionais são determinantes na criação da motivação e quando atuam positivamente provocam a satisfação. Dizem respeito à execução do trabalho em si mesmo, à responsabilidade pelo próprio trabalho, à realização pessoal, ao reconhecimento e ao progresso na carreira profissional. Estes fatores são perspetivados como tendo resultado da relação do indivíduo para com o próprio trabalho e, como tal, são também designados de fatores intrínsecos (Santos, 1999).

Os fatores higiénicos, por sua vez, são aqueles que reduzem ou eliminam a insatisfação no trabalho. A insatisfação está mais relacionada com o ambiente em que a pessoa labora, do que propriamente com a natureza do trabalho. Estes fatores estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aspetos relacionados com o ambiente de trabalho. Incluem as políticas da empresa e da administração, o tipo de supervisão e controlo, os relacionamentos interpessoais com os colegas, as condições físicas de trabalho, a remuneração e a segurança no trabalho (Chiavenato, 2005).

Em relação à utilização destes dois tipos de fatores, Herzberg chegou à conclusão que apenas com a utilização de fatores extrínsecos, os gestores só conseguem passar os indivíduos, de um nível de insatisfação para um nível de não satisfação; para conseguir a passagem para um nível de satisfação, o gestor terá também de utilizar fatores intrínsecos. Por sua vez, se os fatores extrínsecos estiverem presentes e os intrínsecos esquecidos, o indivíduo sentir-se-á numa situação de não satisfação ou não insatisfação que se denomina por “ponto neutro”.

Pode então afirmar-se que o ponto neutro (de não insatisfação ou de não satisfação) corresponde a uma situação de indiferença do indivíduo perante o trabalho e o ambiente.

O aumento da produtividade passará pelo enriquecimento das funções.

O enriquecimento do trabalho sugerido por Herzberg (1968) inclui:

- (1)** A remoção dos mecanismos de controlo existentes;
- (2)** O aumento da responsabilidade dos indivíduos pelo seu trabalho;
- (3)** A atribuição de autoridade adicional ao indivíduo na sua atividade;



(4) Maior autonomia e liberdade no trabalho, e;

(5) Introdução de novas tarefas mais complexas e novos desafios.

Ainda, de acordo com Herzberg cit. in Bilhim (2006), para que o trabalho seja motivador é necessário:

(1) Que a atividade seja importante para o trabalhador;

(2) Que o trabalhador saiba que é responsável pela qualidade do serviço prestado, e;

(3) Que ele, logo que possível, saiba o resultado do seu trabalho (feedback).

O enriquecimento do trabalho constitui, talvez, a maior virtude da teoria bifatorial de Herzberg. Com base nesta teoria, muitas foram as tentativas de enriquecimento dos postos de trabalho para se conseguir aumentar a motivação intrínseca do trabalho (Santos, 2009).

### **2.3.2. NAS TEORIAS DE PROCESSO**

A teoria abordada nesta secção é: a Teoria da Equidade de Adams.

A teoria da equidade de Adams constitui uma abordagem cognitiva à motivação, que se relaciona com as percepções que os indivíduos têm sobre o seu trabalho. É uma teoria que pretende analisar as relações sociais de troca, e os processos de comparação social que podem surgir em contexto organizacional (Cunha et al., 2007).

O autor da teoria parte do pressuposto de que as pessoas possuem determinadas crenças sobre os recursos (inputs) que devem colocar no trabalho e os resultados (outputs) que podem retirar desse mesmo trabalho.

Os *inputs* incluem todos os fatores que os indivíduos considerem ser o seu investimento no trabalho, especificamente, a formação, a experiência anterior de trabalho, as qualificações/capacidades, o esforço e outros fatores similares.

Paralelamente, os *outputs* incluem o salário, os benefícios sociais, o estatuto, o interesse intrínseco do trabalho, entre outros.

A essência da teoria da equidade é a comparação feita pelas pessoas entre os seus esforços e recompensas, e os esforços e recompensas das outras pessoas que trabalham em situações semelhantes.

### **2.3.3. TEORIAS DE RESULTADO**

Nesta secção abordaremos a Teoria da Fixação de Objectivos de Locke e Latham.

A Teoria de Goal Setting de Locke e Latham é das teorias mais fortes da psicologia do comportamento e defende que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação, pois indica ao empregado o que é necessário fazer e o esforço que terá de despende para o conseguir.

Esta teoria afirma que os objetivos funcionam como uma estratégia de regulação de comportamento humano, pois asseguram um propósito para a execução de determinada tarefa, exigindo uma correspondência entre a produtividade e a consciência que o funcionário tem acerca do(s) objetivo(s) a alcançar em cada atividade.

Defende que os objetivos específicos aumentam a realização, afirmando que objetivos complexos, quando aceites, resultam numa realização mais ampla do que objetivos fáceis. Defende também que a existência de feedback leva a uma maior realização.

Para (Gould, 1993) a eficácia dos objetivos do desempenho, segundo esta teoria, depende de 4 aspetos:

- (1)** Direciona a atenção do indivíduo para aspetos importantes da tarefa;
- (2)** Mobiliza e melhora o esforço face à tarefa;

- (3)** Aumenta a persistência e o prolongamento do esforço na realização da tarefa;
- (4)** Desenvolve novas estratégias de aprendizagem e de realização das tarefas.

Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho e a motivação no trabalho, várias organizações têm utilizado esse desiderato com bons resultados.

## **CAPITULO 3**

### **A ORGANIZAÇÃO E A LIDERANÇA**

#### **3.1. AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

O maior valor nas organizações são as pessoas. As matérias-primas, as tecnologias e os processos podem ser adquiridos desde que existam recursos financeiros. As pessoas, o seu conhecimento, capacidades e criatividade são o mais importante. Por tal motivo, um dos maiores desafios que se colocam ao gestor é ser capaz de motivar e liderar as pessoas (Chiavenato, 2005).

Para motivar pessoas, é essencial compreender e conhecer as suas características de personalidade, para saber o que lhes oferecer, como resposta às suas necessidades específicas; saber como criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades para satisfazer as suas necessidades pessoais através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

Na prática, o gestor pretende compatibilizar e satisfazer as necessidades da organização (aumento da produtividade, contenção de despesas com pessoal) e

simultaneamente as necessidades individuais (auto-realização, remuneração adequada, status). É exatamente por esse motivo, que o estudo da motivação, a par das técnicas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, são tão importantes.

### **3.2. ESTRUTURA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO**

Uma organização tem um ou mais objetivos, e um conjunto de recursos necessários para os atingir, no entanto, os recursos “ de per si” não os permitem alcançar; para que tal aconteça têm de ser integrados num processo, planeado, organizado, gerido e controlado.

A atividade de uma organização pressupõe que se defina, quem faz o quê, distribuindo, ordenando, coordenando objetivos e tarefas no conjunto das atividades que geram o valor (retorno económico).

É necessário definir quem tem poder de decisão, sobre que recursos, tarefas ou atividades, distribuindo responsabilidade e autoridade.

Chiavenato (2005) define alguns conceitos importantes inerentes à estrutura interna da Organização diretamente interligadas aos recursos humanos que as constituem:

- Estrutura Organizacional: define uma rede de interações entre órgãos ou departamentos que desempenham determinadas funções.
- Departamento: entidade ou órgão responsável por um conjunto de atividades homogéneas e interligadas que concorrem para um determinado fim e são responsáveis pela sua consecução.
- Função: conjunto de tarefas ligadas pela sua semelhança com um objetivo a atingir ou o trabalho a executar.
- Cargo: conjunto de todas as atividades desempenhadas por uma ou mais pessoas que podem ser englobadas num todo unificado e que ocupa uma posição

formal no organograma<sup>6</sup>. Constitui uma unidade na organização e consiste num conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais.

### **3.2.1. DESENHO DE CARGOS**

Envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O desenho de um cargo define quatro condições básicas (Chiavenato, 2005):

**(1)** Conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo); **(2)** Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho);

**(3)** A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu chefe direto;

**(4)** Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar, chefiar e liderar (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar. Esta questão da chefia e da liderança, assume grande importância, em organizações de matriz ou influência castrense, fortemente hierarquizadas, como é o caso da PSP.

Segundo Chiavenato (2005), uma forte tendência do moderno desenho de cargos, passará pela criação de equipas autónomas, cujas tarefas são redefinidas com um alto grau de interdependência e com autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho por si realizado. As equipas de trabalho são chamadas a participar no processo de tomada de decisão. Existem tarefas e responsabilidades partilhadas.

A gestão do desempenho adquire um sentido cada vez mais vasto apelando a uma multifuncionalidade ou polivalência funcional; os cargos estão menos individualizados e mais interdependentes e com forte comprometimento no trabalho de equipa (Chiavenato, 2005).

---

<sup>6</sup> Ver organograma da AA de uma Divisão Destacada da PSP, no Anexo B.

- *Participação*: todos os membros estão comprometidos com as suas tarefas, cooperando num ambiente de auto-ajuda.
- *Responsabilidade*: todos se sentem responsáveis pelos resultados do desempenho.
- *Clareza*: todos procuram compreender e apoiar os objetivos da equipa;
- *Interação*: comunicam entre si dentro de um clima aberto e confiável.
- *Flexibilidade*: todos os membros se esforçam no sentido da melhoria de desempenho;
- *Focalização*: todos são dedicados a alcançar as expectativas do trabalho;
- *Rapidez*: Todos atuam prontamente sobre os problemas e oportunidades.

### **3.2.2. ENRIQUECIMENTO DE CARGOS:**

Herzberg, como já referimos no capítulo anterior, desenvolveu a teoria dos dois fatores a respeito da motivação para o trabalho e preconizou o chamado enriquecimento de cargo como principal forma de obter satisfação intrínseca por via do seu exercício.

A sua teoria consiste num aumento deliberado e gradual dos objetivos, das responsabilidades, dos desafios e das tarefas desempenhadas no cargo. Este enriquecimento pode ser lateral ou horizontal (com a adição de responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (de nível gradualmente mais elevado).

#### **3.2.2.1. Enriquecimento de Cargos Lateral e Vertical**

**(1) Horizontal**: o individuo passa a executar tarefas diferentes embora com a mesma complexidade, dificuldade ou importância;

**(2) Vertical**: o individuo passa a executar tarefas mais complexas ou importantes, podendo progressivamente deixar de desenvolver as mais simples ou menos importantes.

O enriquecimento vertical visa uma melhoria do desempenho a par de uma redução da insatisfação no trabalho.

Contudo, se for efetuado de forma exagerada e com excessiva velocidade, pode causar intensa concentração do indivíduo no trabalho, reduzindo as suas relações interpessoais por falta de tempo ou de condições pessoais, trazendo consequências contrárias às que se pretende.

Para prevenção deste tipo de situações parece pertinente dar ênfase a um aspeto para que Chiavenato alertou, a análise organizacional.

### **3.3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL: O SISTEMA ORGANIZACIONAL**

Este tipo de análise permite não só o estudo da missão, objetivos, recursos, competências a respeito da própria organização, mas permite também determinar a formação adequada a ser fornecida aos seus colaboradores.

Deverá verificar todos os fatores como força de trabalho, motivação, eficiência e clima organizacional.

A formação deverá ser adequada e flexível, em conformidade, quer com as necessidades específicas da própria organização, quer com as necessidades dos próprios trabalhadores, considerando também as novas necessidades (mudanças).

Para que a formação seja adequada, deverá ser feito um levantamento periódico das necessidades, as quais depois de analisadas devem dar origem a programas adequados, contribuindo assim para a sua satisfação. (Chiavenato, 2005).

- Pressupõe uma Análise contínua de RH: avalia e examina os seguintes dados:

- Número e empregados na qualificação dos cargos;
- Número necessário na classificação de cargos;
- Nível de qualificação requerida pelo trabalho de cada empregado;
- Atitude de cada colaborador em relação ao trabalho que desempenha;
- Nível de desempenho qualitativo e quantitativo;
- Nível de motivação inerente ao cargo e número de tarefas que desempenha;
- Nível de formação e de conhecimentos de cada colaborador para o desempenho de outros trabalhos ou cargos;
- Índice de absentismo (assiduidade);

- Descrição do cargo;

Tais dados, continuamente analisados, permitem detetar carências existentes e défices motivacionais dos colaboradores.

### **3.4. LIDERANÇA E CHEFIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Liderança: “o processo de influenciar pessoas pela atribuição de um objetivo, de uma direção e de uma motivação, atuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização” (Leitão, 2007).

A Chefia caracteriza-se de certa forma, por impor as suas ideias movido pela autoridade que o seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda). Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (NEZ, 2008).

Já um líder é bem diferente, na medida em que, tem como objetivo conquistar a confiança das pessoas que formam a sua equipa, esforçando-se para que todos os elementos se organizem e trabalhem no grupo com satisfação e motivação. Tende a direcionar toda uma ordem de trabalhos, envolvendo dentro do possível todo o grupo. Para ser líder não basta ditar formas de trabalho, mas sim demonstrar o quanto é importante fazer com as pessoas que se sintam motivadas no desempenho das suas atividades e tarefas.

Assim, há apenas chefia quando se trata de uma autoridade imposta, ou seja, quando os subordinados se sentem obrigados a obedecer. Há liderança quando existe autoridade consentida, isto é, quando os participantes do grupo aceitam a autoridade do líder, reconhecem suas qualidades em termos de liderança e o apoiam como tal (NEZ, 2008).

Atualmente, é importante perceber a diferença entre chefiar e liderar, destacando a formação de líderes nas organizações nesse contexto globalizado.

Na verdade, surgem muitas controvérsias quando se tenta conceptualizar os termos como, chefia, liderança e gestão. Alguns autores, defendem que todo chefe é um gestor e que todo o gestor é um líder.



Existem, contudo diferenças entre um gestor que é apenas chefe e um gestor que também tem força de liderança. A verdade é que nem todo chefe é líder, tudo depende da influência que exerce para que o grupo atinja seus objetivos.

É importante que a equipa se sinta motivada e incentivada para desenvolver um bom trabalho, pois de tudo isso depende o sucesso de uma organização.

### **3.4.1. O CHEFE LÍDER**

A. Nogueira de Faria (1982), também afirma existir uma diferença substancial entre o chefe e o líder.

Para o autor, Chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, ocupando um cargo previsto na estrutura orgânica da instituição e cujas atribuições lhe conferem capacidade para representar, deliberar e decidir dentro das limitações da sua competência; líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade formal, porque consegue ser aceite e respeitado, é capaz de unir o grupo e levá-lo à perseguição dos objetivos comuns, mantendo um bom relacionamento e identificando-se com os seus companheiros.

Assumindo essa diferença entre chefiar e liderar, importa referir que, mesmo numa instituição hierarquizada como é a PSP, onde o chefe com a autoridade de que está investido, enquanto elemento da cadeia de comando, seja respeitado obedecido e seguido pelos seus subordinados, consiga ser também um bom líder, capaz de influenciar os seus subordinados a aderirem voluntariamente ao cumprimento das suas missões e objetivos contribuam para o sucesso da instituição.

### **3.4.2. TIPOS E CARACTERÍSTICAS DO CHEFE/ LÍDER DE SUCESSO**

Independentemente do tipo de pessoas que se lidera, das fontes de poder que se utilizam e das especificidades das situações concretas, existem algumas características de comportamento que, qualquer pessoa que pretenda assumir funções de liderança deve ter em conta e incorporar na sua forma diária de lidar com o grupo. (A. Nogueira de Faria, 1982).

Deverá:

- Ser Justo – deverá ter sentido de justiça.
- Ser Honesto - cumprir sempre com a palavra, analisar bem antes de criar expectativas.
- Ter inteligência emocional – saber lidar com as emoções.
- Ser Assertivo – saber exprimir aquilo que pretende, respeitando sempre os outros.
- Saber Comunicar – saber qual a melhor forma de dizer as coisas, saber elogiar e saber a melhor maneira de repreender.

### 3.4.3. ABORDAGEM FUNCIONAL

A abordagem funcional, embora não seja referida de uma forma muito destacada na literatura, ganha um papel de destaque para este trabalho na medida em que se adapta na perfeição às funções do Chefe/Líder. Esta abordagem tem sido vivamente defendida (Adair, 1992), e baseia-se na análise das necessidades de grupo.

Assim, John Adair constituiu três círculos para representar estas necessidades que se relacionam entre si. Os três círculos representam as áreas relativas à **Tarefa**, ao **Grupo** e aos **Indivíduos** (que constituem o Grupo), ou seja, as três dimensões onde as funções de liderança ocorrem.

Para ser eficaz, o chefe deve ter em conta estes três grandes tipos de exigências ou necessidades:

**(1)** Na Tarefa - necessita que se saiba exatamente o que se pretende fazer e como fazer, dispor de certos recursos (material e pessoal), verificar a execução e a necessidade ou não de se intervir para melhorá-la.

**(2)** No Grupo - necessita de se garantir o sentido do objetivo e identidade de grupo, confiança entre os elementos e no chefe, assim como saber quando este atuou bem ou mal e, neste caso, como corrigir os defeitos.

**(3)** No que diz respeito ao Indivíduo - é necessário saber se está bem, o que tem exatamente de fazer por forma a manter o entusiasmo e motivação pelo trabalho a realizar.

Esta abordagem funcional de liderança efetua uma aproximação concentrando-se no COMO se processa a liderança, em vez de se focalizar em QUEM faz a liderança. “O modelo adapta-se fundamentalmente às funções de chefia, pois oferece uma orientação básica para a execução de tarefas bastante concretas, ou seja, a condução de homens em ações normalmente da responsabilidade daquele nível de chefia” (Cajarabille, 1984:10).

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

#### **4.1. INTRODUÇÃO**

Tendo por base que são as pessoas o ativo mais valioso de que dispõem instituições como a PSP, assume especial importância compreender as causas, que as levam a procurar alcançar os seus objetivos, em contexto de trabalho. Para tal, foi efetuada a revisão da literatura e analisados conceitos, tendo por base alguns dos principais modelos e teorias relativas à motivação das pessoas nas organizações. Foi feita uma abordagem pelo enquadramento das pessoas, na estrutura interna da organização, com especial enfoque, para a importância dinamismo e diversidade ou enriquecimento dos cargos, funções e tarefas por elas desempenhados. Por fim, foi também abordada a questão da chefia e da liderança, tendo em conta o importante papel que desempenha, nesta matéria, em face das especificidades próprias, em organizações de matriz castrense como é o caso da PSP, caracterizadas por uma hierarquia de comando que abrange todos os níveis e categorias, quer do pessoal policial, quer do pessoal civil.

Verificado o “estado da arte” é chegado o tempo do estudo de caso, método muito usado na investigação em ciências sociais, quando se pretende compreender, interpretar ou conhecer um dado problema, situação ou atividade específica.

Assim, neste capítulo é apresentado o trabalho de campo realizado, onde são enunciados todos os procedimentos técnicos usados para a recolha da informação nomeadamente o inquérito através de questionário. Seguidamente procedemos à definição e caracterização do universo dos inquiridos, após o que faremos a análise e interpretação dos resultados.

## **4.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO PRÁTICO**

Este estudo tem como finalidade a recolha de informação com o propósito de conhecer, compreender e interpretar a forma como os elementos adstritos aos serviços administrativos das Divisões Destacadas do Cometlis, percebem o seu nível de motivação em contexto de trabalho e a importância dos vários fatores que com ela se relacionam.

Para conseguir tal desiderato, estabelecemos como objetivos:

- 1.** Determinar o nível de motivação existente, bem como o fator motivacional, considerado mais importante no desempenho das tarefas inerentes ao conteúdo funcional;
- 2.** Diagnosticar a adequação ao desempenho das tarefas, considerando o grau de complexidade das mesmas e o nível de preparação existente;
- 3.** Determinar a existência de correlação, entre motivação e o nível de satisfação no inter-relacionamento com os colegas, bem como com a chefia direta;
- 4.** Determinar se existe aptidão para o desempenho de tarefas de outras Seções ou Subseções próximas, em caso de necessidade resultante de ausências inopinadas de colegas por motivos de força maior.

## **4.3. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO**

Formulámos as seguintes hipóteses práticas de investigação:

- H1.** A maioria dos elementos ao serviço das Seções Administrativas encontram-se motivados para o desempenho das suas tarefas;
- H2.** O fator motivacional considerado mais importante pelos elementos são os prémios de desempenho;

**H3.** A maioria dos elementos considera-se satisfeita e motivada com a inter-relação de chefia existente;

**H4.** A grande maioria do elementos considera o inter-relacionamento entre colegas um fator importante de motivação;

**H5.** Os elementos estão profissionalmente preparados para o desempenho de tarefas de outras Secções;

**H6.** Ocasionalmente, o número de elementos em desempenho de funções administrativas, é suficiente para o cumprimento das tarefas que lhes são solicitadas.

#### **4.4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Nesta fase do trabalho, referente à metodologia, prosseguimos com a escolha do método a utilizar para recolha dos dados necessários ao nosso estudo. Para Quivy & Campenhoudt (1998), “ os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho.” (p.185).

Dadas as características específicas do objeto do estudo, optamos por uma abordagem quantitativa de observação indireta – aplicação de um inquérito por questionário.

##### **4.4.1 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS – QUESTIONÁRIO**

Dadas as características específicas do objeto do estudo, abordagem e tipo de observação adotada, considerámos a recolha de dados materializada com aplicação de um inquérito através de questionário, instrumento frequentemente aplicado em estudos descritivos na área das ciências sociais, como a opção mais adequada para o desenvolvimento do estudo pretendido.

“Na observação indireta, o instrumento de observação é um questionário (...) tem como função produzir e registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores. (...) o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção

de informação. Esta não é recolhida diretamente, sendo, portanto, menos objetiva.” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.164)

O questionário foi construído através da aplicação do “*Google Drive*”, fundamentalmente por razões de natureza económica e de celeridade na recolha e tratamento dos dados. É constituído por uma primeira parte destinada à recolha de dados sociodemográficos da população inquirida e por outras duas partes distintas, constituídas por um conjunto de afirmações, claras, objetivas e de fácil compreensão, cada uma com 5 opções como possibilidade de resposta, segundo a escala de *Likert*.

#### **4.4.2 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO**

O pré-teste é um ensaio para determinar se o instrumento foi formulado com clareza, imparcialidade e se é útil para a geração das informações desejadas.

Com a finalidade de testar a eficácia da sequência e encadeamento das respostas, tendo em conta a obtenção da informação pretendida e aferir a pertinência do instrumento de recolha de dados, foi necessário submeter o questionário ao preenchimento por uma pequena amostra.

Nesse sentido foi o questionário pré-testado, no dia 14 de Abril de 2016, pelo preenchimento efetuado por 6 Agentes Principais a desempenhar funções na área administrativa da Divisão Policial Destacada de Tomar do CD/STR<sup>7</sup>, não havendo correções ou alterações a fazer ao nível do conteúdo; apenas foi detetado que uma opção de resposta, relativa aos dados demográficos, por lapso havia ficado em falta, a qual foi corrigida, dando-se o questionário por concluído.

#### **4.4.3 QUESTIONÁRIO FINAL**

O questionário<sup>8</sup>, versão final, começa com um pequeno texto de apresentação, onde se dá a conhecer aos inquiridos a quem se destina, e os objetivos do trabalho em que se insere. É dada garantia de anonimato e confidencialidade nas respostas, sendo feito um agradecimento antecipado pela participação, de forma

---

<sup>7</sup> Comando Distrital de Santarém

<sup>8</sup> Ver Apêndice - B

a encorajar a participação e a honestidade nas respostas, pela ausência de pressão sobre os seus destinatários.

O questionário, propriamente dito, é composto por 3 partes separadas, em função da natureza da informação que se pretende agregar, num total de 56 questões. A parte I, destina-se à recolha de dados referentes à caracterização sociodemográfica do inquirido. A parte II do questionário é formada por 19 questões fechadas, cuja resposta é dada em escala, tipo “*Likert*” com 5 opções, permitindo aos inquiridos expressar estabelecer o grau de concordância com as afirmações apresentadas. Visa-se recolher informação que permita determinar o nível de motivação existente, bem como o fator motivacional considerado mais importante, no contexto de desempenho das tarefas que constituem o trabalho.

Na parte III, com a mesma metodologia, através das respostas a 28 questões, procura-se obter informação que permita verificar, por um lado, se existe alguma correlação entre o nível de motivação existente e a satisfação com inter-relacionamento, entre colegas, e com a chefia direta, por outro, diagnosticar a adequação dos elementos ao desempenho das tarefas que executam, considerando o grau de complexidade e o nível de preparação existente; e por último, ainda se procura determinar, se existe aptidão para desempenhar, tarefas de outras Secções ou Subsecções, i.e. para a mobilidade horizontal ou lateral.

Dando cumprimento aos procedimentos e requisitos exigidos para a realização de um trabalho de investigação, foi solicitada superiormente autorização<sup>9</sup> para aplicação dos questionários, a qual veio a ser obtida<sup>10</sup>.

No dia 06 de Maio de 2016, foi enviado o link para caixas de correio eletrónico pessoal institucional dos 136 elementos a inquirir, para acederem e preencherem o questionário no “*Google Drive*”. Foram igualmente enviadas as instruções necessárias ao preenchimento, e ainda outras adicionais, mesmo por razões éticas, como o direito a não participar, o tempo previsível necessário para a resposta, a data limite para o preenchimento, a utilização dos canais institucionais para o processo de comunicação, a identificação do investigador, a sua função na

---

<sup>9</sup> Ver Apêndice - A

<sup>10</sup> Ver Anexo - A

Instituição e a disponibilização para eventuais esclarecimentos que viessem a ser considerados necessários.

Inicialmente foi estabelecido o período de 06 a 15 de Maio para o preenchimento, no entanto, teve de ser prolongado até 03 de Junho, devido ao link ter sido desativado várias vezes, por razões de segurança, da plataforma informática Rnsi<sup>11</sup>, conforme reporte efetuado, pelos vários elementos que pretendiam aceder. Neste período, foram ainda, enviados novos e-mails a informar o prolongamento do prazo e a solicitar compreensão e colaboração. No dia 03 de Junho foi enviado e-mail a agradecer a todos a sua participação.

Elaborados os questionários foi possível extrair da aplicação “*Google Drive*”, uma tabela com os gráficos referentes a cada uma das questões, bem como um ficheiro com uma tabela das respostas em “*Microsoft Excel 2013*”, que serviu de base para construção da tabela se análise dos dados, que após codificados, permitiram calcular as medidas de tendência central.

A informação assim obtida foi sistematizada através de técnicas de estatística descritiva e de estatística inferencial, designadamente frequências absolutas (n<sup>o</sup>.) e relativas (%).

A análise descritiva será efetuada e apresentada de forma clara, concisa e sucinta. Os resultados são apresentados e analisados em função dos objetivos, das questões e das hipóteses formuladas para a investigação.

#### **4.5. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO/POPULAÇÃO**

Para (Sarmiento 2008), o universo ou população de investigação “representa a totalidade da população que se quer analisar. É qualquer grupo de indivíduos com uma ou mais características em comum” (p.24).

Estabeleceu-se como população do presente trabalho, a totalidade dos 136 Agentes e Agentes Principais, que à data, trabalhavam nas Seções Administrativas das Divisões Destacadas do Comettis. Faria igualmente parte da amostra, o pessoal civil com a categoria de Assistente Administrativo, não existindo, contudo, nenhum elemento.

---

<sup>11</sup> Rede nacional de segurança interna



Optámos por circunscrever o âmbito do estudo, à categoria de Agentes dos Serviços Administrativos, para evitar a heterogeneidade decorrente da dispersão de tarefas desempenhadas, predominando assim, entre eles, ao nível dos fatores ligados com a execução do trabalho em si mesmo, um tipo de influência semelhante. Nas Divisões Destacadas, por serem as Subunidades do Cometlis, onde os Serviços Administrativos possuem atribuições mais vastas e um nível de autonomia mais alargado com repercussões no próprio volume e complexidade das tarefas que executam.

#### **4.6. DIMENSÃO DA AMOSTRA**

Segundo Sarmiento (2008), definimos “ **o tamanho da amostra aleatória simples** (n), para uma **população finita** (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um nível de precisão (D)” (p. 25). A autora complementa “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5” (Sarmiento, 2008, p. 26). O nível de confiança pretendido para o estudo é de 95% ( $\lambda=95\%$ ) e o nível de significância (D) de 5%. Para o nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor  $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$ .(p.27)

A amostra<sup>12</sup> foi calculada através de fórmula própria (Sarmiento, 2008, p. 25) obtendo-se o resultado de 101 elementos.

#### **4.7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram devidamente preenchidos 102 questionários, representativos do universo do nosso estudo, dos quais foram extraídos os dados para tratamento e análise e interpretação.

Para facilitar a compreensão recorreremos à apresentação dos dados também através de gráficos em Apêndice (C).

---

<sup>12</sup> Ver Apêndice -D

#### **4.7.1 ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO INQUIRIDA**

No que concerne ao género, dos 102 elementos respondentes, podemos constatar que é constituído por 74,5% (76) do género masculino e por 25,5% (26) do género feminino, conforme se encontra ilustrado no Gráfico 1 do Apêndice-C.

Relativamente aos grupos etários a que pertencem os 102 elementos respondentes, verifica-se, conforme ilustra o Gráfico 2 do Apêndice-C, que 33,3% (34) têm idades compreendidas entre os 39 e 44 anos; 30,4% (31) têm entre 45 e 50 anos e 20,6% (21) tem entre 33 e 38 anos. De seguida, com menor expressão aparece o grupo etário dos 51 aos 56 anos com 10,8% (11); o dos 27 aos 32 anos com apenas 4,9% (5); por fim verifica-se a inexistência de qualquer elemento com mais de 57 anos, bem como no grupo etário dos 21 aos 26 anos.

No que respeita às habilitações literárias dos 102 respondentes, constata-se que 77,5% (79) tem o ensino secundário (12º. Ano); 12,7% (13) tem o 3º. Ciclo (9º.Ano); sendo que 4,9% (5) tem Licenciatura, e outros tantos (5) tem apenas o 2º. Ciclo (6º.Ano). Não existem elementos com Mestrados ou Doutoramentos, nem só com o 1º. Ciclo (antiga 4ª.classe), conforme se encontra ilustrado no Gráfico 3, Apêndice-C.

Relativamente à Secção a que pertencem os 102 elementos que responderam, verifica-se através do Gráfico nº.4 do Apêndice-C, que 57,3% (55) pertencem à Sessão de Apoio Geral; 17,7% (17) pertencem à Secção de Escalas; 10,4% (10) pertencem à Secção de Logística; 8,3% (8) pertencem a outra secção que não as mencionadas; e 6,3% (6) pertencem à Secção de Apoio Social.

Relativamente às Divisões Destacadas do Cometlis a que pertencem os 102 elementos que responderam, conforme se ilustra através do Gráfico 5 do Apêndice-C, verifica-se que 25,7% (26) pertencem à Divisão de Sintra; 20,8% (21) pertencem à Divisão de Loures; 18,8% (19) pertencem à Divisão da

Amadora; 15,8% (16) pertencem à Divisão de Vila Franca de Xira; 10,9% (11) pertencem à Divisão de Cascais, e por último 7,9% (8) pertencem à Divisão de Oeiras.

No que toca ao tempo de serviço, na PSP, conforme podemos constatar no Gráfico 7 do Apêndice-C, verifica-se que dos 102 respondentes, 33,3% (34) tem entre 16 e 20 anos; 26,5 (27) tem entre 21 e 25 anos; 14,7% (15) tem entre 11 e 15 anos; 7,8% (8) tem entre 6 e 10 anos e 6,9% tem mais de 30 anos. Entre 1 a 5 anos de serviço não há nenhum elemento.

No que toca ao tempo de serviço, nos serviços administrativos, podemos constatar no Gráfico 8 do Apêndice-C, que dos 102 respondentes, 33,3% (34) tem entre 6 e 10 anos; 28% (29) tem entre 1 e 5 anos; 20% (20) tem entre 11 a 15 anos; 13% (13) tem entre 16 e 20 anos e 6% (6) tem mais de 20 anos.

#### **4.7.2. ANÁLISE DESCRITIVA DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS.**

Questionados os inquiridos a pronunciarem-se sobre se consideram estar motivados para o trabalho, uma maioria significativa dos 102 elementos, de 54,9% (56) responderam “concordo” e 15,7% (16) responderam “concordo totalmente”. Apenas 10,8% (11) responderam “discordo” e só 2% (2) referiram discordar totalmente; sendo que 16,7% (17) não concordam nem discordam, conforme se ilustra no Gráfico nº.9 em Apêndice-C.

As medidas de tendência central comprovam o elevado grau de concordância, em que as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo” apresentam um valor percentual de 70,6 % conforme se pode observar no Quadro 1 do Apêndice-C.

No que se refere à motivação dos colegas, 26,5% (27) responderam “concordo” e 3,9% (4) responderam “concordo totalmente”. Já 15,7% (16) responderam “discordo” e só 2% (2) referiram discordar totalmente conforme se poderá verificar

no gráfico 10 do Apêndice-C. Não concordam nem discordam 51% (52) revelando uma tendência de não comprometimento, conforme refletem os valores da Moda e da Mediana (3), que se podem observar no Quadro nº.2 do Apêndice-C.

No que se refere ao nível de motivação geral existente, 29,4%% (30) responderam “concordo” e 7,8% (8) responderam “concordo totalmente”. Já 20,6% (21) responderam “discordo” e 2% (4) referiram discordar totalmente. Não concordam nem discordam 38,2% (39), conforme podemos observar no Gráfico 11 do Apêndice-C, revelando igualmente tendência de não comprometimento, conforme indica o valor 3, quer da Moda, quer da Mediana, conforme ilustrado no Quadro 3 do Apêndice-C.

O fator considerado mais importante para a motivação é relacionamento-interpessoal com a Chefia direta e o relacionamento-interpessoal com os colegas, em ambos os casos, 49% de elementos (50) concordam e 43,1% (44) concordam totalmente. Apenas 1% (1) discordou e 2 % (2) discordou totalmente, conforme se pode verificar nas Gráficos 14 e 15 do Apêndice-C. Também as medidas de tendência central comprovam o elevado grau de concordância (Moda,4) sendo que, as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo” apresentam em ambas as questões um valor percentual de 92,1% *conforme se verifica* nos Quadros nºs.6 e 7 do Apêndice-C.

Igualmente, com elevada importância motivacional, foram consideradas, as boas condições de trabalho, com 51,% (52) a responderem “concordo” e 40,2% (41) a responderem “concordo totalmente”. Apenas 2,9% (3) responderam “discordo” e só 1% (1) referiram discordar totalmente, sendo que 4,9% (5) não concordam nem discordam conforme ilustra o Gráfico 12 do Apêndice–C. Também, relativamente a esta questão, as medidas de tendência central (Moda, 4) revelam um elevado grau de concordância, com as opiniões de “concordo ” e “concordo totalmente” a alcançarem uma percentagem de 91,2,%, conforme se demonstra no Quadro 4, Apêndice-C.

Com uma importância na motivação, muito próxima dos anteriores, aparece o fator da formação adequada às tarefas que executam, com 62,7% (64) a concordarem e 26,5% (27) a concordarem totalmente. Só 2% (2) discordam e 1%

(1) fazem-no totalmente. 7,8% (8) não concorda nem discorda, conforme se verifica no Gráfico 19, Apêndice-C. Tal como relativamente às repostas referentes aos fatores antecedentes, também, as medidas de tendência central apresentam um elevado grau de concordância (Moda, 4), com as opiniões de “concordo ” e “concordo totalmente” a alcançarem uma percentagem global de 89,2,% *conforme ilustra* o Quadro 11 do Apêndice-C.

Também com elevada importância para a motivação, foi considerado, o uso de plataformas informáticas no trabalho, acompanhadas de formação adequada, com 60,8,% (62) a responderem “concordo” e 20,6% (21) a responderem “concordo totalmente”. Apenas 2,% (2) responderam “discordo” e 2,9% (3) referiram discordar totalmente, sendo que 13,7% (14) não concordam nem discordam conforme se pode verificar no Gráfico 25 do Apêndice-C. Também, relativamente a esta questão, as medidas de tendência central (Moda, 4) revelam um elevado grau de concordância, com as opiniões de “concordo ” e “concordo totalmente” a alcançarem uma percentagem de 81,4,% conforme se demonstra no Quadro 17; Apêndice-C.

Também com uma importância na motivação, muito significativa, aparece o reconhecimento de prestígio por parte dos próprios colegas, com 62,7% (64) a concordarem e 17,6% (18) a concordarem totalmente. Só 2% (2) discordam e 3% (3) discordam totalmente. 14,7% (15) não concordam nem discordam, conforme ilustrado no Gráfico 16 do Apêndice-C. Também aqui as medidas de tendência central a indicarem um elevado grau de concordância (Moda, 4), com as opiniões de “concordo ” e “concordo totalmente” a alcançarem uma percentagem global de 80,3,% *conforme resulta* do Quadro 8 do Apêndice-C.

Com um grau de concordância global, muito significativo de 71,6%, traduzindo a grande importância com que são percebidos, enquanto fatores de motivação, encontram-se os prémios de desempenho e a avaliação de serviço com as medidas de tendência central, (Moda,4) a refletirem a coerência interna das opiniões dos inquiridos, conforme demonstra o Quadro12 do Apêndice-C. Sendo que 41,2% (42) referiram concordar; 30,4% (31) concordaram totalmente; 6,9% (7) discordaram e outros tantos fizeram-no totalmente. Sendo que 14,7% (15) não concordam nem discordam, conforme demonstrado no Quadro 20 do Apêndice-C.

#### 4.7.3 ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A SATISFAÇÃO, INTER-RELACIONAMENTO E ADEQUAÇÃO DO DESEMPENHO.

No que respeita à satisfação com o tipo de relacionamento interpessoal/laboral de chefia direta existente 57,8% (59) concordam estar muito satisfeitos, sendo que 17,6% (18) concordam mesmo totalmente. Apenas 1% (1) discorda e 5,9% (6) discordam totalmente. 17,6% (18) não concordam nem discordam, *conforme se ilustra* no Gráfico 29; Apêndice-C. Como já foi referido no ponto anterior 49% (50) dos respondentes concordam e 43,1% (44) concordam totalmente, ser este tipo de inter-relacionamento um dos fatores motivacionais de maior importância. De igual forma as medidas de tendência central comprovam o elevado grau de concordância (Moda,4) apresentando as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo” globalmente, valores percentuais de 75,4% e 92,1%, respetivamente, conforme demonstra o Quadro 21 do Apêndice-C.

No que respeita à satisfação com o tipo de relacionamento inter-relacionamento pessoal/laboral com os colegas 59,8% (61) concordam estar muito satisfeitos, sendo que 23,5% (24) concordam mesmo totalmente. Apenas 2% (2) discorda e 1% (1) discordam totalmente. 13,7% (14) não concorda nem discorda, conforme ilustra o Gráfico nº30; Apêndice-C. Como já foi referido na subseção anterior 49% (50) dos respondentes concordam e 43,1% (44) concordam totalmente, ser este tipo de inter-relacionamento um dos fatores motivacionais de maior importância com um nível de concordância global de 92,1% conforme ilustra o Gráfico 15; Apêndice-C. Também as medidas de tendência central em ambas as questões comprovam o elevado grau de concordância com valor 4 da Moda e da Mediana, conforme se ilustra nos Quadros 7 e 22 do Apêndice-C.

Confrontados com a afirmação de na sua seção o nível de cooperação entre colegas ser reduzido, 43,1% (44) discordam e 19,6% (20) discordam totalmente. Apenas 7,8% (8) concordam e 1% (1) concordam totalmente. Uma percentagem de 28,4% (29) não concorda nem discorda *conforme poderá ser observado* através Gráfico nº44 do Apêndice-C. Neste caso, o significativo grau de discordância global de 62,7% é igualmente revelado pelo baixo valor nas medidas

de tendência central com (Moda e Mediana, 2) conforme pode ser verificado no Quadro nº36 do Apêndice-C.

Relativamente à satisfação com o nível de formação que é fornecido, 34,3% (35) discordam que estejam muito satisfeitos, e 6,9% (7) discordam totalmente; 14,7% (15) concordam estar muito satisfeitos, e 1% (1) concordam totalmente. Já 43,1% (44) não concordam nem discordam, conforme de demonstra no Gráfico 31; Apêndice-C. Relativamente a esta questão, o grau de discordância global, relativamente à satisfação com a formação é de 41,2% revelando uma tendência de pouco comprometimento, através da verificação das medidas de tendência central, refletidas no valor da Moda e Mediana (3), conforme pode ser observado no Quadro nº.23; Apêndice-C.

Questionados sobre estarem muito preparados para desempenhar "à vontade" todas as tarefas, 61,8% (63) concorda e 16,7% (17) concorda totalmente. Apenas 2% (2) discordam e outros tantos discordam totalmente. 17,6% (18) não concordam nem discordam conforme se observa no Gráfico 33 do Apêndice-C. As medidas de tendência central, indicam um elevado grau de concordância (Moda, 4) com as opiniões de "concordo " e "concordo totalmente" a alcançarem uma percentagem de 78,5,% conforme demonstra o Quadro nº.25; Apêndice-C.

Em relação à complexidade das tarefas, 56,9% (58) concorda que é elevado e 18,6% (19) concorda totalmente. Apenas 2,9% (3) discordam e 1% (1) discordam totalmente. 20,6% (21) não concordam nem discordam conforme ilustrado no Gráfico 34 do Apêndice-C. As medidas de tendência central, são iguais às da questão anterior (Moda, 4), indicando também, um elevado grau de concordância, com as opiniões de "concordo " e "concordo totalmente" a atingirem uma percentagem de 75,5,% conforme poderá ser observado no Quadro n. 26 do Apêndice-C.

Questionados se, o número de elementos que trabalham nas suas Seções são suficientes para o desempenho das tarefas, quando estão todos ao serviço, 60,8% (62) concordam, sendo que 14,7% (15) concordam totalmente. Apenas

6,9% (7) discordam e 2% (2) o fazem totalmente. 15,7%(16) não concordam nem discordam conforme refere o Gráfico 40; Apêndice-C. Relativamente a esta questão, também as medidas de tendência central (Moda e Mediana, 4) revelam um elevado grau de concordância, com as opiniões de “concordo ” e “concordo totalmente” a alcançarem uma percentagem de 75,5,% referida no Quadro nº.32; Apêndice-C.

Colocada também a questão, da suficiência recursos humanos (em circunstâncias normais), nas respetivas Seções onde os respondentes trabalham, 37,3% (38) concordam, e 4,9% (5) concordam totalmente. Já 18,6% (19) não concordam, sendo que 7,8% (8) não concordam totalmente. 31,4% (32) não concordam nem discordam conforme demonstra o Gráfico 32 ; Apêndice-C. Relativamente as medidas de tendência central o valor da Moda mantém-se 4, já a Mediana desce para 3, revelando um decréscimo no grau de concordância, relativamente à questão anterior, conforme se poderá comprovar no Quadro nº.24; Apêndice-C.

Ainda questionados, se na falta ao serviço de algum elemento, existe sempre outro que consegue colmatar essa ausência, constata-se que por um lado 31,4% (32) diz concordar e 12,7% (13) concorda totalmente, por outro lado 20,6% (21) discorda e 10,8% (11) discorda totalmente, conforme ilustrado no Gráfico 41; Apêndice-C. 24,5% (25) não concorda nem discorda. Os resultados obtidos, apresentam grande dispersão, refletida no valor  $\sigma=1,20$ , sendo o nível de concordância apenas ligeiramente superior ao nível de discordância, conforme se observa no Quadro nº.33; Apêndice-C.

Quando tentamos aferir o grau de concordância dos inquiridos, acerca da sua aptidão para desempenho de tarefas de outras Seções que lhes estão próximas, 32,4%, (33) manifestam concordância, sendo que 3,9% (4) concordam totalmente. Discordam 30,4% (31) e 11,8%(12) discordam totalmente. 21,6%(22), não concorda nem discorda conforme demonstra o Gráfico 38; Apêndice-C, o que conjugado com as indicações dadas pelas medidas de tendência central,  $\sigma=1,12$ , e Mediana (3), refletem grande dispersão e baixo comprometimento, conforme se observa no Quadro nº. 30 do Apêndice-C.



No entanto, já quando questionados se estão disponíveis para adquirir tais competências, 40,2% (41) concorda e 16,7% (17) concorda totalmente, enquanto 16,7% (17) discordam e 2,9% (3) discordam totalmente. Já 23,5% (24) não concorda nem discorda, conforme ilustrado no Gráfico 39; Apêndice-C. Neste caso, as medidas de tendência central apresentam um elevado grau de concordância (Moda e Mediana,4) com as opiniões de “concordo” e “concordo totalmente” a atingirem o valor de 75,5% conforme demonstrado no Quadro 31; Apêndice-C.

Ao serem questionados se o chefe direto usa a autoridade que detém, com a principal finalidade do cumprimento das metas e objetivos, 33,3% (34) concorda e 6,9% (7) concorda totalmente, sendo que 19,6% (20) discordam e 11,8% (12) discordam totalmente. 28,4% (29) não concorda nem discorda, conforme se poderá comprovar através do Gráfico nº.49; Apêndice-C. Também, as medidas de tendência central apresentam um elevado grau de concordância (Moda, 4) conforme ilustra o Quadro nº. 41 do Apêndice-C.

Já quando se questionou o nível de autonomia concedido pela chefia direta permitindo aos próprios planejar e programar a execução e a sequência das tarefas, 53,9% (55) concordam e 21,6% (22) concordam totalmente. Só 6,9% (7) discordam e 2,9% (3) discordam totalmente, sendo que 14,7% (15) não concorda nem discorda, conforme ilustra o Gráfico 47; Apêndice-C) As medidas de tendência central comprovam o elevado grau de concordância, com as opiniões de “concordo” e “concordo totalmente” a atingirem o valor de 75,5% conforme demonstra o Quadro 39; Apêndice-C.

Ainda, perante a afirmação a chefia direta, fornecer as instruções necessárias, dar “feedback” e esforçar-se por manter o nível da motivação, 58,8% (60) concordam com ela, sendo que 7,8% (8) concordam mesmo totalmente. 8,8% (9) discordam e 4,9% (5) discordam totalmente. 19,6% (20) não concordam nem discordam, conforme poderá ser observado no Gráfico 48; Apêndice-C. Também as medidas de tendência central confirmam o elevado grau de concordância (Moda,4) apresentando as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo” globalmente, valores percentuais de 66,9%, conforme ilustra o Quadro nº.40 : Apêndice-C.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

Com este último capítulo, daremos por terminado o nosso estudo, apresentando as conclusões a que chegámos, quer no que concerne à resposta dada à pergunta de partida, quer no respeito a confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas inicialmente. Procuraremos também verificar a existência de sintonia entre as conclusões e os objetivos preconizados para a nossa investigação. Faremos ainda algumas recomendações, bem como uma referência às limitações deste estudo. Finalmente apresentaremos as sugestões que considerarmos pertinentes para investigações futuras.

#### **5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Foram formuladas no capítulo 1, seis hipóteses de estudo, que analisaremos de seguida, no sentido de proceder à sua confirmação ou infirmação.

**H1: A maioria dos elementos ao serviço das seções administrativas, encontram-se motivados para o desempenho das suas tarefas.**

Hipótese totalmente confirmada. Os resultados descritos no ponto 4.7.2 do anterior capítulo, demonstram através de um elevado grau de concordância (70,6%) com a afirmação sobre a existência de motivação no desempenho do trabalho, que os serviços administrativos dispõem, atualmente de elementos

motivados, que ali trabalham com vontade e aptidão próprias que, apesar dos crescentes níveis de exigência e complexidade, conforme ilustram os Gráficos 9 e 34 do Apêndice-C.

**H2: O fator motivacional considerado mais importante pelos elementos são os prêmios de desempenho.**

Hipótese infirmada. Relativamente a esta segunda hipótese, apesar e os prêmios de desempenhos terem sido considerados um fator muito importante para a motivação, com 34,3% dos 102 respondentes concordarem, e 37,3% a concordarem totalmente representando um grau de concordância global de 71,6%, conforme Gráfico 21 do Apêndice-C. No entanto, da análise dos resultados, conclui-se que o fator motivacional considerado mais importante é o relacionamento-interpessoal com os colegas a par do relacionamento-interpessoal com a chefia direta, em ambos os casos, 49% de elementos (50) concordam e 43,1% (44) concordam totalmente. Apresentando ambos, um elevado grau de concordância com um valor percentual de 92,1% conforme poderá ser observado através dos Quadros n.ºs.6 e 7 do Apêndice-C.

**H3: A maioria dos elementos considera-se satisfeita e motivada com a inter-relação de chefia existente.**

Hipótese confirmada. 57,8% dos 102 respondentes concordam estar muito satisfeitos, com o tipo de relacionamento interpessoal/laboral de chefia direta existente, sendo que 17,6% concordam mesmo totalmente, conforme ilustra o Gráfico 29; Apêndice-C. Salienta-se ainda que além do elevado grau de satisfação revelado, também consideram, ser este um dos dois fatores mais importantes para a sua motivação conforme já foi demonstrado.

**H4: A grande maioria dos elementos considera o inter-relacionamento entre colegas um fator importante de motivação.**

Hipótese confirmada. Conforme já foi verificado, relativamente à hipótese 2, o inter-relacionamento entre os colegas (pares) é o fator motivacional considerado

mais importante para a motivação pelos 102 respondentes, a par do relacionamento-interpessoal com a chefia direta. Acresce ainda que este fator apresenta um elevado grau de concordância global em relação à satisfação existente (83,3%) conforme demonstra o Gráfico 30 do Apêndice-C. Este resultado permite-nos perfeitamente concluir, de resto, em consonância com o que foi inferido nas hipóteses anteriores, que os inter-relacionamentos pessoais/laborais são os aspetos mais importantes para motivação dos agentes dos serviços administrativos.

**H5: Os elementos estão profissionalmente preparados para o desempenho de tarefas de outras Seções.**

Hipótese confirmada parcialmente. Quando tentamos aferir o grau de concordância dos inquiridos, acerca da sua aptidão para desempenho de tarefas de outras Seções que lhes estão próximas, os resultados permitem concluir que existe aptidão, na medida em que 32,4%, manifestam concordância, sendo que 3,9% o fazem totalmente. Discordam 30,4% e 11,8% discordam totalmente conforme demonstrado no Gráfico 38; Apêndice-C. De referir que uma percentagem significativa de elementos (21,6%), não concorda nem discorda, o que parece ser sintomático do pouco interesse que o assunto lhes desperta. No entanto, quando questionados se estão disponíveis para adquirir tais competências, 40,2% concorda e 16,7% concorda totalmente conforme se pode observar no Gráfico nº.39; Apêndice-C. Os resultados obtidos, a este nível, não permitem concluir, com segurança, pela existência de um nível preparação suficiente para o desempenho de tarefas de outras seções, se necessário.

**H6: Ocasionalmente o número de elementos em desempenho de funções administrativas é suficiente para o desempenho das tarefas que lhe são solicitadas.**

Hipótese confirmada. Colocada a questão de os recursos humanos serem suficientes nas respetivas Seções onde os respondentes trabalham, uma maioria de 37,3% concordam, e 4,9% concordam totalmente. Já 18,6% não concordam,

sendo que 7,8% não concordam totalmente, conforme ilustrado no Gráfico 32; Apêndice-C.

Já quando questionados se, o número de elementos que trabalham nas suas Seções são suficientes para o desempenho das tarefas, quando estão todos ao serviço, e o nível de concordância sobe significativamente, com 60,8% a concordarem e 14,7% a concordar totalmente. Apenas 6,9% discordam e 2% o fazem totalmente, conforme demonstrado no Gráfico 40; Apêndice-C. Ainda questionados, quanto à falta de algum elemento ao serviço, se existe sempre outro que consiga colmatar essa ausência, constata-se que por um lado 31,4% diz concordar e 12,7% concorda totalmente, por outro lado 20,6% discorda e 10,8% discorda totalmente, conforme poderá ser observado através do Gráfico 41 do Apêndice-C. Os resultados obtidos, permitem concluir que, em regra os recursos são suficientes, não sendo, no entanto de excluir a existência de dificuldades, em períodos de maior absentismo (férias, folgas, faltas e licenças).

### **5.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS**

No tocante aos objetivos que nos propusemos atingir no início do trabalho, podemos afirmar que foram atingidos. Alicerçados em conceitos, modelos e teorias sobre a temática e sustentados nos resultados obtidos na parte prática, foi possível, relativamente aos agentes do serviço administrativo das Divisões Destacadas do Cometlis, determinar a motivação existente no trabalho e o fator mais importante que para ela concorre, segundo a percepção dos próprios. Foi diagnosticada a adequação dos elementos à realização das tarefas, atendendo ao seu nível de preparação e à complexidade daquelas. Foi evidenciada a correlação entre motivação existente e a satisfação com o inter-relacionamento com a chefia direta e com os colegas. Conseguimos, ainda, determinar o nível de aptidão dos elementos para o desempenho de tarefas em mobilidade lateral, de extrema utilidade, em situações de faltas imprevistas.

#### **5.4. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA**

Conforme consta do Capítulo 1, foram efetuadas seis perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação, para as quais foram formuladas igual número de hipóteses de resposta que vieram a ser pontualmente confirmadas, quase na sua totalidade, conforme foi detalhadamente demonstrado, no ponto 6.2 do presente capítulo, quer através da análise qualitativa dos dados, quer recorrendo aos conceitos modelos e teorias estudados.

##### **PD1: Qual a perceção dos elementos quanto ao nível de motivação existente?**

Como resulta da análise dos dados quantitativos recolhidos, segundo os próprios elementos e de acordo com uma maioria significativa de 70,6%, existe um nível de motivação apreciável, resultante de vários “ *imputs*” igualmente identificados neste estudo.

##### **PD2. Haverá algum aspeto inerente ao trabalho realizado pelos elementos que estes considerem ser mais importante para a sua motivação?**

Tal como já pudemos verificar na confirmação das hipóteses, nomeadamente da segunda, através da análise dos dados quantitativos, existem alguns considerados com grande importância, destacando-se o relacionamento-interpessoal, quer com os colegas, quer com a chefia direta, as boas condições de trabalho e a formação adequada. De salientar ainda, por estarem ligados com o desempenho do trabalho em si mesmo, e terem graus de concordância muito apreciáveis, o reconhecimento de prestígio pelos colegas; atribuição de tarefas/funções mais exigentes ou de maior responsabilidade e o uso de novas plataformas informáticas, conforme resulta da observação dos Gráficos nºs.16, 18 e 25 do Apêndice-C.

##### **PD3. Será o papel desempenhado pela chefia direta, considerado pelos elementos como um fator determinante para a motivação?**

Conclui-se que sim, sem dúvida, que a função desempenhada pela chefia direta é considerada um elemento essencial para a motivação, na opinião dos próprios, tal como já tinha ficado demonstrado anteriormente, na análise quantitativa dos dados, efetuada na confirmação da 3ª hipótese. De resto, tal convicção, está alinhada com as teorias que explicam a importância da chefia e da liderança, por força da influência e da autoridade que exercem sobre indivíduos/equipa, levando-os a aderir voluntariamente à execução das tarefas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Confirmando tal desiderato, os inquiridos concordam que a chefia direta, usa a autoridade que detém, com a finalidade do cumprimento de metas e objetivos, o que nos leva a concluir pela existência de harmonização entre chefia e liderança, onde o chefe direto, exercendo a sua autoridade que lhe advém do cargo/posto, não o faz de forma prepotente e autoritária.

**PD4. De que forma, o relacionamento inter-pessoal/laboral entre pares é considerado pelos elementos como um fator determinante para a motivação?**

Conforme resulta da análise dos dados quantitativos, o inter-relacionamento pessoal laboral com os colegas é dos fatores motivacionais mais valorados pelos elementos, a par da interação com a chefia direta, com valores de concordância praticamente iguais.

**PD5. Será a capacitação para desempenhar tarefas inerentes a outra seção administrativa entendida pelos elementos como um fator de motivação, constituindo uma mais-valia para a melhoria do desempenho?**

Sim. Questionados os inquiridos, se o fato de saberem desempenhar tarefas inerentes a outras Seções os motiva, a maioria responde afirmativamente; 43,1% concordam e 9,8% concordam totalmente, conforme consta do Gráfico 17; Apêndice-C. Esta capacitação, sendo importante fator de motivação, constitui-se também como uma mais-valia para o serviço, sobretudo quando potenciada,

designadamente para execução de tarefas requeiram execução prioritária e urgente.

**PD6. É adequado o número de elementos afetos às Seções, tendo em conta a necessidade decorrente das tarefas que ali se realizam?**

Concluimos que sim, em circunstâncias consideradas normais, o número de elementos é perfeitamente adequado, conforme já foi referido na análise da hipótese 6, não sendo, contudo, de excluir dificuldades em situações de taxas de absentismo anormalmente elevadas.

**5.5. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

**P.P. Qual a perceção que os elementos (agentes e pessoal civil) das Seções da Área Administrativa das Divisões Destacadas do Cometlis têm relativamente à influência de fatores motivacionais para o desempenho das suas tarefas?**

Os fatores motivacionais, ponderados para efeitos deste estudo, são percecionadas pelos agentes do serviço administrativo das Divisões Destacadas do Cometlis, praticamente na sua generalidade, como tendo uma influência muito positiva, para o correto desempenho das suas tarefas. Tal situação, revela concordância, quer com os conceitos-base, assentes nos principais modelos e teorias da motivação, quer com os resultados da análise dos dados, relativos às respostas às questões formuladas, com base nos aspetos da motivação considerados para efeito deste estudo. Salientam-se a interação humana (inter-relacionamento de chefia direta e pares), as boas condições de trabalho e a formação adequada às necessidades do trabalho, por serem os que mais se destacam.

Relativamente ao considerado menos importante, refere-se o reconhecimento do desempenho, com o consentimento do visado, efetuado no facebook da PSP, por apresentar o maior grau de discordância (21,6%), sendo que 44,1% não



concordam nem discordam, o que poderá indicar não terem opinião formada sobre o assunto.

## **5.6. CONCLUSÕES FINAIS**

A motivação no trabalho constitui um elemento essencial, para o bom desempenho funcional dos trabalhadores, dela depende o seu sucesso individual, e o das instituições onde trabalham. Por tal motivo, qualquer gestor, deverá conhecer o nível de motivação dos seus colaboradores, bem como os fatores que para ela concorrem, por forma a poder melhorá-los permanentemente, como condição indispensável, e poder contar com a sua melhor contribuição. Nesta conformidade, relativamente à PSP, concluímos o seguinte:

- Os elementos dos serviços administrativos estão motivados. Os principais fatores percecionados, como mais importantes para a motivação, são o inter-relacionamento, quer com a chefia direta, quer com os colegas, as boas condições de trabalho, a formação adequada às necessidades decorrentes do desempenho, novas plataformas informáticas acompanhadas de formação, os prémios de desempenho, o reconhecimento de prestígio pelos colegas, os prémios de desempenho, a avaliação de serviço e o horário de trabalho.
- Existe um bom ambiente sócio-profissional, onde fatores motivacionais ligados com o desempenho do trabalho em si mesmo, em conjugação com as vantagens decorrentes da boa interação humana que o contexto do trabalho em equipa proporciona, predominam em detrimento de outros aspetos, mais ligados com o retorno económico, apesar dos constrangimentos resultantes da situação económica em que atualmente vivemos.
- Os recursos humanos, estão preparados para o desempenho das tarefas, apesar de lhe reconhecerem complexidade. Atribuem grande importância à formação, admitindo-se contudo, algumas carências, dado terem evidenciado insatisfação. Situação que pensamos, poder ser melhorada com a participação destes recursos, bem com da chefia direta, no processo de planeamento, no sentido de a adequar às necessidades sentidas.
- No que respeita à quantidade, em circunstâncias normais, podemos afirmar os recursos humanos são suficientes, não sendo, no entanto, de afastar algumas

carências, em resultado de períodos de maior absentismo, decorrentes de situações de ausências justificadas devido a motivos diversos. Pensamos que tais inconvenientes, poderão ser minimizados através de um criterioso plano de férias e o seu, não menos importante, cumprimento, bem como de uma correta gestão das folgas de compensação.

- Existe correlação entre o nível de satisfação existente e o inter-relacionamento ente pares e a chefia direta, sendo este, um aspeto determinante para coesão interna do grupo, que importa preservar. De salientar a influência e importância que o papel da chefia direta detém, em face das características reveladas (dá autonomia, instruções, *feedback* e motiva; permite abertura de comunicação, cooperação e entreajuda entre pares; utiliza a autoridade para cumprimento de metas e objetivos). Parece-nos de capital importância a envolvimento, do nível de chefia direta, nos processos que impliquem mudanças, alterações ou ajustamentos na estrutura organizacional da área administrativa.

- Não existe aptidão suficiente, para o desempenho de tarefas inerentes a outras seções ou Subseções próximas. No entanto, tal foi considerado um fator de motivação importante. Ficou evidenciada a disponibilidade para adquirir competências a este nível, o que torna este, um aspecto a ter em conta em termos de formação, num contexto de previsível continuação da redução de efetivos. Pensamos que a gestão do desempenho, deverá ter um sentido cada vez mais amplo, com mais incremento da capacidade ou competência multifuncional dos elementos, onde a corresponsabilização pela execução do trabalho possa estar mais presente.

## **5.7. RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho deverá ser visto como um contributo na área dos RH, para perceber e avaliar, a motivação dos profissionais dos serviços administrativos, com origem em muitos e variados fatores, por vezes intrínsecos à natureza do próprio contexto específico que estes profissionais executam o seu trabalho, motivo pelo qual, se recomenda que as suas conclusões sejam tidas em consideração, designadamente ao nível dos seguintes processos:

- Planeamento da formação, auscultando as necessidades específicas e concretas dos elementos, eventualmente através de inquérito, ou outra forma que se julgue mais conveniente, possibilitando assim, uma tomada de decisão mais habilitada a conciliar as necessidades da instituição com as sentidas pelos elementos a quem ela se dirige.
- Entrevistas de Seleção para ingresso de novos elementos, direcionado as questões para aferir quais os fatores que estão na base das suas motivações, e em que medida se harmonizam, com os interesses do serviço, mas também com os da equipa que pretendem integrar.
- Mudanças que impliquem alterações ou ajustamentos na estrutura organizacional da área administrativa visando o aumento eficácia e eficiência em prol do aumento da produtividade e/ou da qualidade do trabalho.

## **5.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Como limitações, salientamos a dimensão da amostra, tendo em conta as vantagens que o preenchimento “*on-line*” do questionário representa, o presente trabalho académico, eventualmente poderia ter sido alargado, outros CdPs. As regras impostas pelo Regulamento do CCDP<sup>13</sup> para a sua concretização, nomeadamente, o lapso de tempo concedido para a realização do estudo, inviabilizaram tal opção. Outra limitação foi a desativação do *link* para aceder ao preenchimento do questionário através da aplicação “*Google Drive*”, pelo sistema de segurança informática da RNSI<sup>14</sup>. De fato tendo sido equacionado algum atraso, ou mesmo falta de adesão ao preenchimento dos questionários, não foi previsto que tal acontecesse, por força da sistemática desativação do link de acesso.

---

<sup>13</sup> Curso de Comando e Direção Policial

<sup>14</sup> Rede Nacional de Segurança Interna

## **5.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Ao longo deste trabalho, exploramos a motivação, aliada à importância de fatores que a determinam, e a conceitos como: satisfação, gestão, desempenho, formação, recompensas, chefia direta e liderança podendo recomendar o alargamento do estudo a outras áreas ou serviços específicos a nível nacional.

Sugerimos ainda, que seja estudadas e avaliadas, em futuras investigações, as vantagens os desvantagens da organização dos serviços da AA, em Seções e Subseções, tendo em conta a lógica de compartimentos ou “cultura de silos” existente na Instituição.

Lisboa, 20 de Junho de 2016

Rui Jorge da Conceição Tomaz

## BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, John. Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992.
- Bilhim, J. A. (2006). Teoria Organizacional: estruturas e pessoas. Lisboa: ISCSP;
- Chiavenato, Idalberto (2005). Gestão de Pessoas, 2ªed. Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, Idalberto (2010) Administração nos Novos Tempos, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Carlos Cabral-Cardoso (2007), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª ed., Lisboa, RH Editora.
- Decreto-Lei nº.243/2015 de 19 de outubro, Diário da República, 1ª. série – Nº,204 – 19 de outubro de 2015.
- DESPACHO/20/GDN/2009, de 21 de Março, Direção Nacional de Polícia de Segurança Pública
- Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Amadora, McGraw-Hill.
- Gould, D. (1993), “Goal-setting for peak performance, In J. Williams (Ed.), Applied sport psychology: personal growth to peak performance”, California, Mayfield Publishing Company.
- HERZBERG, Frederic. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 1968.
- Leitão, D., e Rosinha, A. (2007). Etica e Liderança - Uma visão militar e académica. Lisboa: Academia Militar
- Lei nº.53/2007 de 31 de Agosto, acedida através de [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_print\\_articulado.php?tabela=leis&artigo\\_id=&nid=1079&nver=sao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1079&nver=sao=&tabela=leis)
- Maslow, A. (1991), Motivation y personalidad, Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- Montserrat, Xavier (2006), Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso, Tradução de Maria Dolores Garrido, col. «Saberes», Porto, Edições ASA.
- NEZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008.
- Nogueira de Faria, Albino (1982), Chefia e Liderança, Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro.
- Quivy, R. Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4.ª ed. Lisboa : Gradiva
- Santos, G. G. (1999), Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Braga, Universidade do Minho.

- Sarmiento, M. (2008). Guia prático sobre Metodologia Científica, 2ª ed. Lisboa: UL Editora.
- John Adair, Leadership & Management, acessido através de <http://www.johnadair.co.uk/>

#### **Artigos de Publicações em Série**

- CAJARABILLE, Victor Manuel Bento e Lopo et als. (1984), O ensino da liderança e as forças armadas portuguesas: Baluarte. - Lisboa. - Nº 4, pág 8-13

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICES**

**Apêndice A:** Pedido de autorização para a aplicação de questionários.

**Apêndice B:** Inquérito aplicado aos Agentes da Área Administrativa das Divisões Destacadas do Cometlis

**Apêndice C :** Tabela Geral de Gráficos e Quadros de Respostas ao Questionário

**Apêndice D:** Cálculo das amostras em estudo.



**Apêndice A: Pedido de autorização para aplicação de questionários**

---

**EXMO. SENHOR DIRETOR DE ENSINO DO ISCPSI**

**Rui Jorge da Conceição Tomaz**, Comissário 133552, a frequentar o 2º CCDP, vem mui respeitosamente requerer a V.ª Ex.ª que providencie para que lhe seja concedida autorização para poder aplicar um questionário aos elementos com a categoria de agente e assistente administrativo que trabalham nas Seções e Subseções da Área Administrativa das Divisões Policiais Destacadas do Comando Metropolitano de Lisboa.

O referido questionário faz parte do processo de recolha de informação, a ser tratada no âmbito de um relatório final a elaborar no 2º. Curso de Comando e Direção Policial, sobre o tema da motivação relacionada com os diversos fatores associados ao desempenho do trabalho.

A aplicação dos questionários decorrerá após obtida autorização durante os meses de abril e maio.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 12 de abril de 2016

Rui Jorge da Conceição Tomaz

Comissário

**Apêndice B** : Questionário aplicado aos Agentes da AA do Cometlis da PSP

---

## Questionário sobre motivação

O presente questionário, faz parte do processo de recolha de informação, a ser tratada no âmbito do relatório final a elaborar no 2º. Curso de Comando e Direcção Policial, com os seguintes objectivos:

- Determinar o nível de motivação existente, bem como o factor motivacional, considerado mais importante no desempenho das tarefas inerentes ao conteúdo funcional.
- Diagnosticar a adequação ao desempenho das tarefas, considerando o grau de complexidade das mesmas e o nível de preparação existente.
- Determinar a existência de correlação, entre motivação e o nível de satisfação no interrelacionamento com os colegas, bem como com a chefia directa.
- Determinar se existe aptidão para o desempenho de tarefas de outras Seções ou Subseções próximas, em caso de necessidade resultante de ausências inopinadas de colegas por motivos de força maior.

Os destinatários deste questionário são, exclusivamente, os profissionais que trabalham na Área Administrativa – Agentes e Pessoal Civil – das Divisões Destacadas do Comando Metropolitano de Lisboa da Polícia de Segurança Pública (COMETLIS - PSP).

A previsão do tempo máximo de resposta é de 10 minutos.

O questionário é anónimo e todas as informações prestadas são confidenciais. Os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a identificação individual dos inquiridos. Solicito a sua responsável e sincera colaboração, pois dela depende o sucesso desta iniciativa.

Os resultados tem fins académicos, podendo servir como indicadores para propor melhorias no funcionamento organizacional, tendentes a aumentar a motivação e satisfação dos elementos e a potenciar a eficácia e eficiência do seu desempenho, pelo que agradecemos a sua colaboração.

\*Obrigatório

### Parte I – Dados sócio-demográficos e caracterização do perfil académico e profissional do inquirido:

#### 1. Género: \*

- Masculino
- Feminino

#### 2. Idade \*

- Entre 21 a 26 anos
- Entre 27 a 32 anos
- Entre 33 a 38 anos
- Entre 39 a 44 anos
- Entre 45 a 50 anos
- Entre 51 a 56 anos
- Mais de 57 anos

**3. Habilitações literárias: \***

- 1º Ciclo (antiga 4ª. classe)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Secundário ( 12º. Ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**4. Em termos profissionais, em que Secção exerce funções:**  
(em caso de acumulação, assinale apenas a considera predominante)

- Secção de Apoio Geral
- Secção de Apoio Social
- Secção de Logística
- Secção de Escalas
- Outra:

**5. A que Divisão Policial Destacada, pertence:**

- Divisão Policial Destacada de Cascais
- Divisão Policial Destacada de Oeiras
- Divisão Policial Destacada da Amadora
- Divisão Policial Destacada de V. F. Xíra
- Divisão Policial Destacada de Loures
- Divisão Policial Destacada de Sintra

**6. Qual o seu posto/ categoria profissional? \***

- Agente
- Agente Principal
- Assistente Administrativo

**7. Há quanto tempo (tempo efectivo) trabalha na PSP? \***

- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Entre 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**8. Há quanto tempo trabalha nos serviços administrativos? \***

- Entre 1 a 5 anos

- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**9. Há quanto tempo trabalha nas atuais funções? \***

- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

## Parte II – Nível de motivação e principais fatores motivacionais no trabalho

No questionário que se segue vai encontrar uma série de afirmações relativas a vários aspetos relacionados com o seu trabalho. Por favor leia com atenção e assinale uma opção na medida em que concorda ou discorda com cada uma delas:

\*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Considero-me motivado no desempenho do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Os meus colegas encontram-se motivados no desempenho do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O nível de motivação geral existente no meu serviço/ secção é alto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As boas condições de trabalho constituem um importante factor motivacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. O meu horário de trabalho atual constitui uma mais-valia, sendo um factor motivacional importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considero que o relacionamento interpessoal com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a chefia directa representa um factor importante para a motivação.

7. Considero que o relacionamento-interpessoal com os colegas é um factor importante de motivação.

8. O prestígio que os colegas de trabalho me reconhecem constitui um importante fator de motivação.

9. O facto de saber desempenhar tarefas inerentes a outras secções, motiva-me.

10. A atribuição de tarefas/funções mais exigentes e de maior responsabilidade, aumentam a minha motivação.

11. Uma formação adequada à complexidade das minhas tarefas constitui um factor de motivação importante.

12. O resultado da avaliação de serviço constitui um factor motivacional importante.

13. Os prémios de desempenho constituem um importante factor motivacional.

14. O reconhecimento do desempenho através de louvor publicado em O.S. aumenta a minha motivação.

15. A atribuição de uma medalha de segurança pública faz aumentar a minha motivação.

16. O reconhecimento do desempenho através da concessão de benefícios sociais aumenta a minha motivação.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

17. O reconhecimento do desempenho através da divulgação no Facebook da PSP, com o meu consentimento, aumenta-me a motivação.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

18. Novos sistemas e plataformas informáticas, acompanhados de formação, são uma mais valia e aumentam a minha motivação.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

19. A existência de vínculo de emprego público por tempo indeterminado constitui um importante estímulo para a motivação.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### Parte III – Satisfação, inter-relacionamento e adequação do desempenho.

Por favor leia com atenção e assinale uma opção na medida em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou muito satisfeito com o meu horário de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estou muito satisfeito com o					



tipo de relacionamento inter-pessoal/ laboral de chefia directa existente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Estou muito satisfeito com o tipo de relacionamento inter-pessoal/ laboral existente com os meus colegas/ pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou muito satisfeito com o nível de formação que me é fornecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Na minha Seção/ Subseção os recursos materiais são suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na minha Seção/ Subseção os recursos humanos são suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Encontro-me muito preparado para desempenhar com 'à vontade' todas as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O grau geral de complexidade inerente às tarefas por mim desempenhadas é elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A falta de tempo constitui frequentemente uma dificuldade para a correta execução das minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uma melhor distribuição das tarefas por todos facilitaria no desempenho de cada um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Conheço as tarefas que os colegas que me estão próximos, de outras seções (ou subseções) executam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Encontro-me apto para desempenhar tarefas inerentes a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

outras secções ou subsecções que me estão próximas.

14. Encontro-me disponível para adquirir competências inerentes a outras secções ou subsecções.

15. Quando estão todos ao serviço, o número de elementos afectos à Secção ou subsecção onde trabalho é suficiente para a execução das tarefas a realizar diariamente.

16. Caso algum dos elementos não possa estar presente no serviço, existe sempre alguém que consegue preencher essa ausência.

17. Perante as eventuais dificuldades existe entreaajuda entre colegas.

18. Existe total abertura e reciprocidade na comunicação com os meus colegas, sobre mim e sobre o meu trabalho.

19. Na minha secção ou subsecção a cooperação existente entre colegas é reduzida.

20. Cada colega está centrado nas suas próprias tarefas, verificando-se um inter-relacionamento mínimo com os outros.

21. Em situações de necessidade urgente na realização das tarefas, o meu chefe direto

designa, se necessário, um colega mais disponível para auxiliar.

22. Caso, excepcionalmente, prolongue o tempo de serviço para além do horário normal, o mesmo é creditado para gozar em oportunidade.

23. Fazemos reuniões com a chefia directa onde são discutidas as dificuldades e a forma de as ultrapassar.

24. A relação de chefia é estritamente profissional. O chefe directo dá as instruções e os procedimentos para o trabalho, incluindo a sequência de tarefas a executar.

25. O meu chefe directo dá-me um nível de autonomia que me permite programar e planear as minhas tarefas da forma e com a sequência que melhor entendo.

26. O meu chefe directo fornece-me as instruções necessárias, dá-me feedback e esforça-se por manter o meu nível de motivação.

27. O meu chefe directo utiliza a autoridade que detém, com a principal finalidade do cumprimento de metas e objectivos.

28. A formação insuficiente

06/06/2016

Questionário sobre motivação

constitui uma  
barreira à  
realização de  
tarefas de outras  
seções ou  
subseções.

Opção 1

Enviar

*Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.*

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

[https://docs.google.com/forms/d/1nwZxNxQCZ\\_DQJ5T3mgPRPAXl-xl9L2Aih5XxiWFnJ6k/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1nwZxNxQCZ_DQJ5T3mgPRPAXl-xl9L2Aih5XxiWFnJ6k/viewform)

9/9

**Apêndice C: Tabela Geral de Gráficos e Quadros de Respostas ao Questionário**

**Parte I – Dados sócio-demográficos e caracterização do perfil académico e profissional do inquirido:**

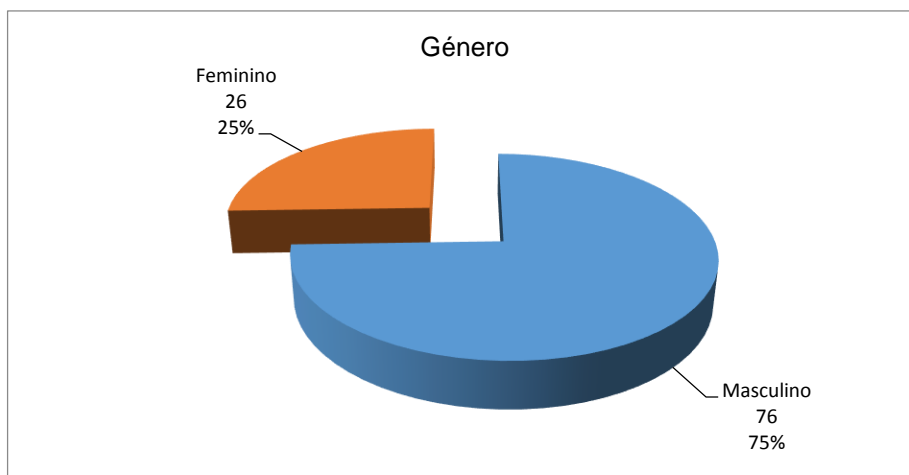


Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos pelo género

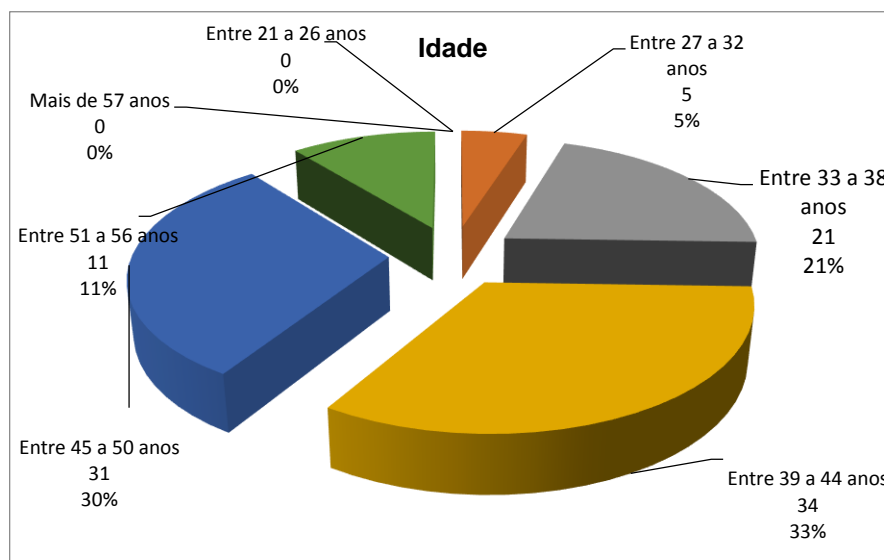


Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por grupos etários

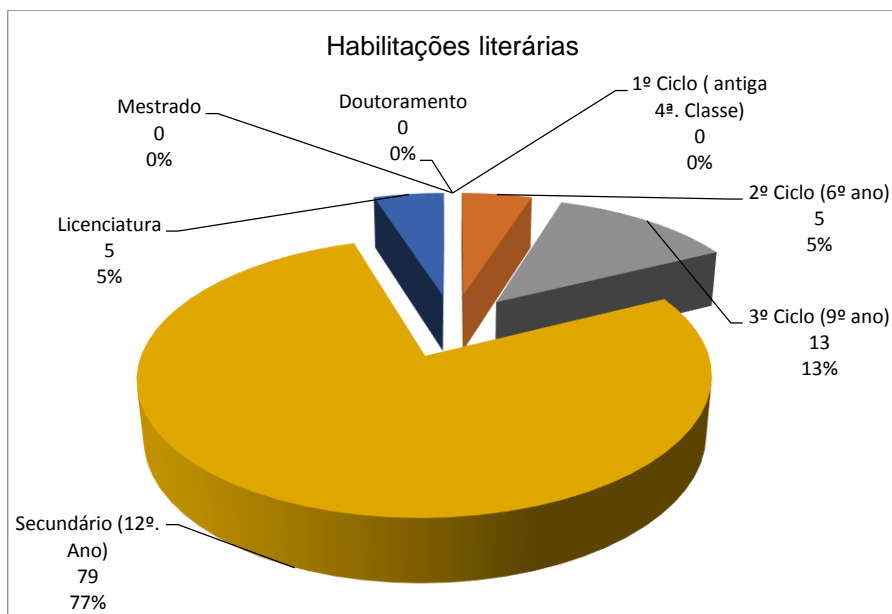


Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos pelas habilitações literárias

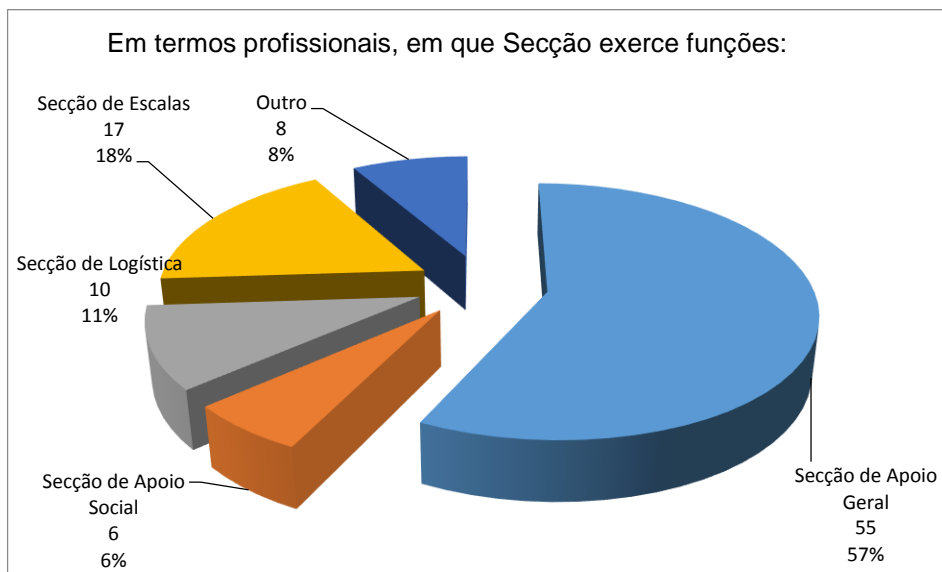


Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos pelas secções a que pertencem

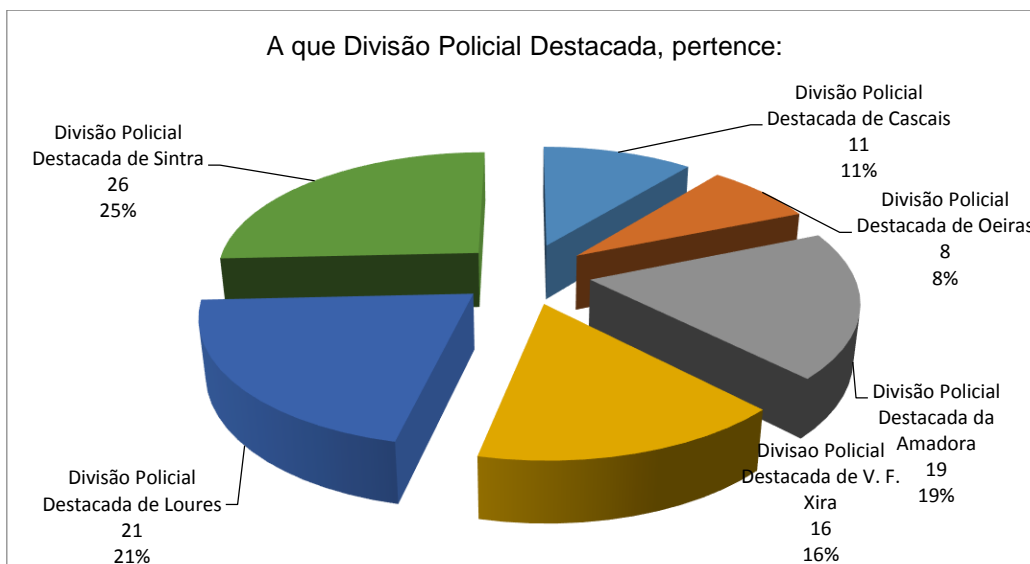


Gráfico 5: Distribuição dos inquiridos pelas Divisões a que pertencem



Gráfico 6: Relativo à distribuição dos elementos por posto/categoria profissional



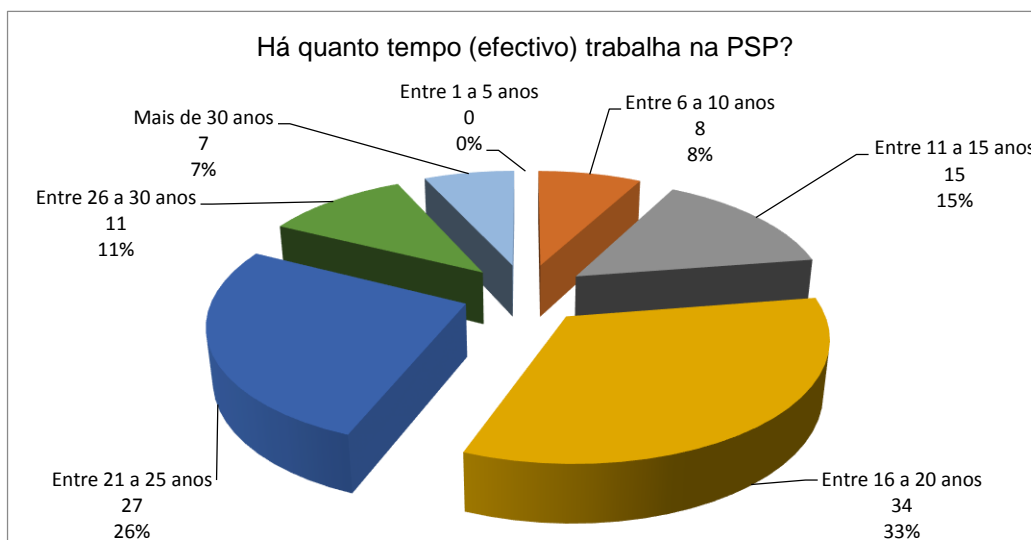


Gráfico 7: Distribuição dos Inquiridos por tempo de trabalho na PSP

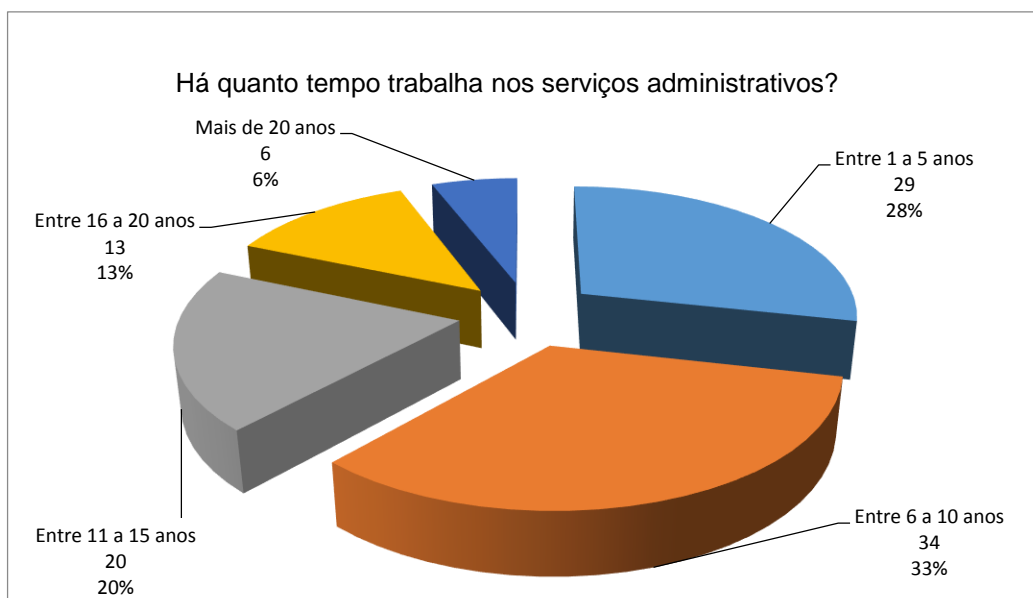


Gráfico 8: Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de serviço nos serviços administrativos

## Parte - II : Nível de motivação e principais fatores motivacionais no trabalho

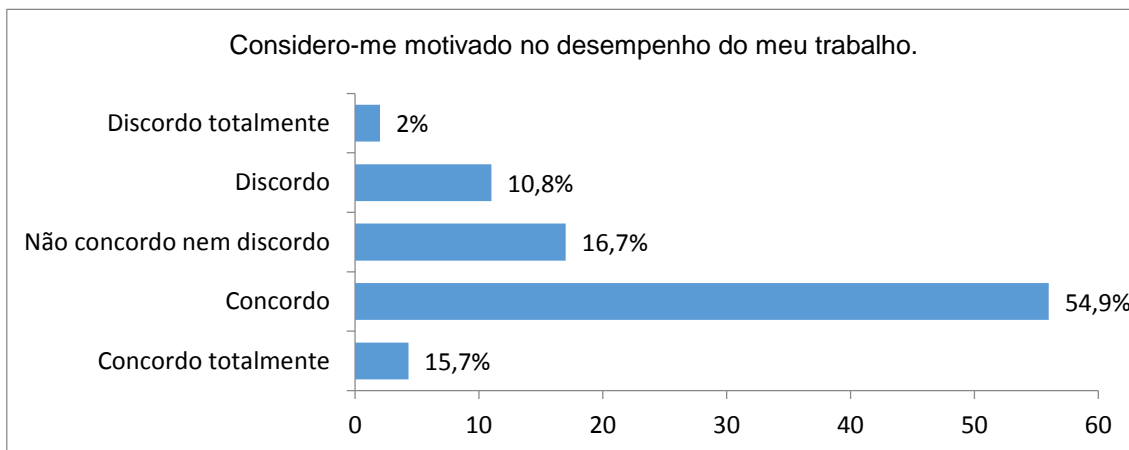


Gráfico nº. 9: Relativo à motivação do próprio inquirido

		[1. Considero-me motivado no desempenho do meu trabalho.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	16
Concordo	4	56
Não concordo nem discordo	3	17
Discordo	2	11
Discordo totalmente	1	2
		<b>102</b>
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9268
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.1 – Medidas de tendência central (questão nº.1- Parte-II)

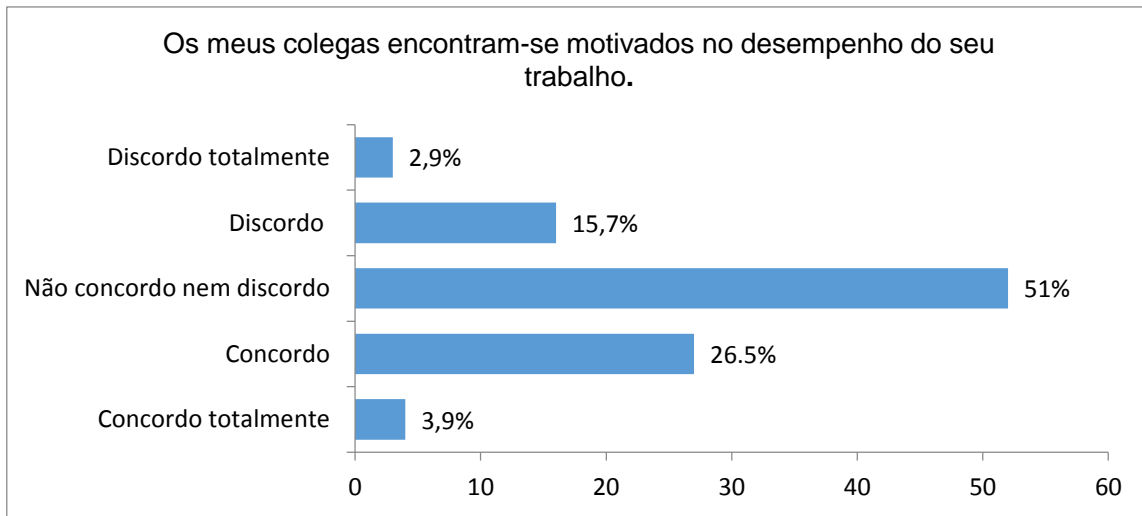


Gráfico 10: Relativo à motivação dos colegas segundo os inquiridos

		[2. Os meus colegas encontram-se motivados no desempenho do seu trabalho.]
<b>CODIFICAÇÃO</b>		<b>Totais</b>
Concordo totalmente	5	4
Concordo	4	27
Não concordo nem discordo	3	52
Discordo	2	16
Discordo totalmente	1	3
		102
<b>Medidas de tendência Central</b>	Desvio Padrão	0,8286
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.2 – Medidas de tendência central (questão nº.2- Parte-II)

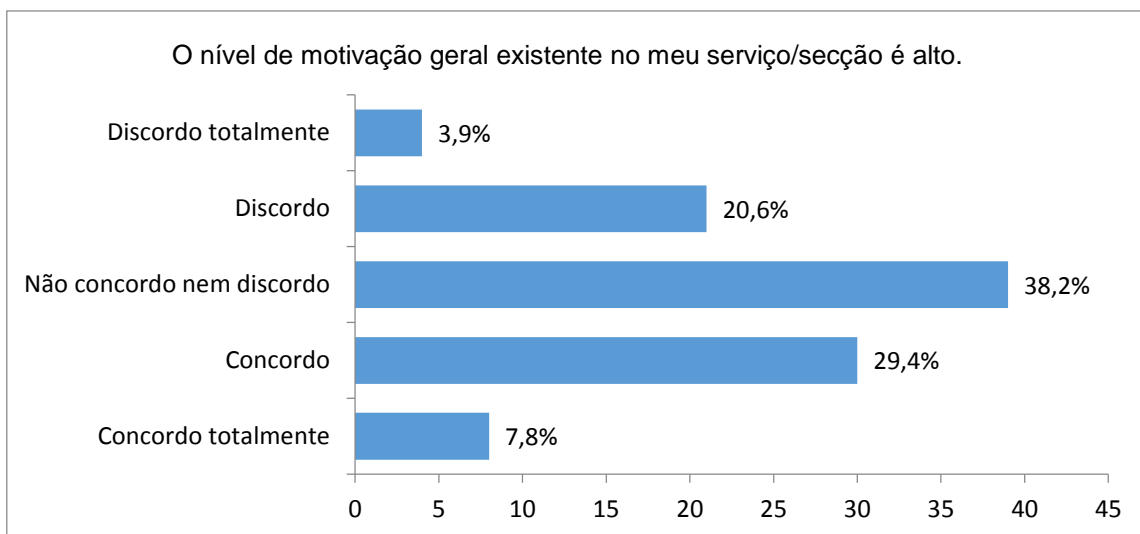


Gráfico 11: Relativo à motivação existente no serviço

		[3. O nível de motivação geral existente no meu serviço/ secção é alto.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	8
Concordo	4	30
Não concordo nem discordo	3	39
Discordo	2	21
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9758
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.3 – Medidas de tendência central (questão nº.3- Parte-II)

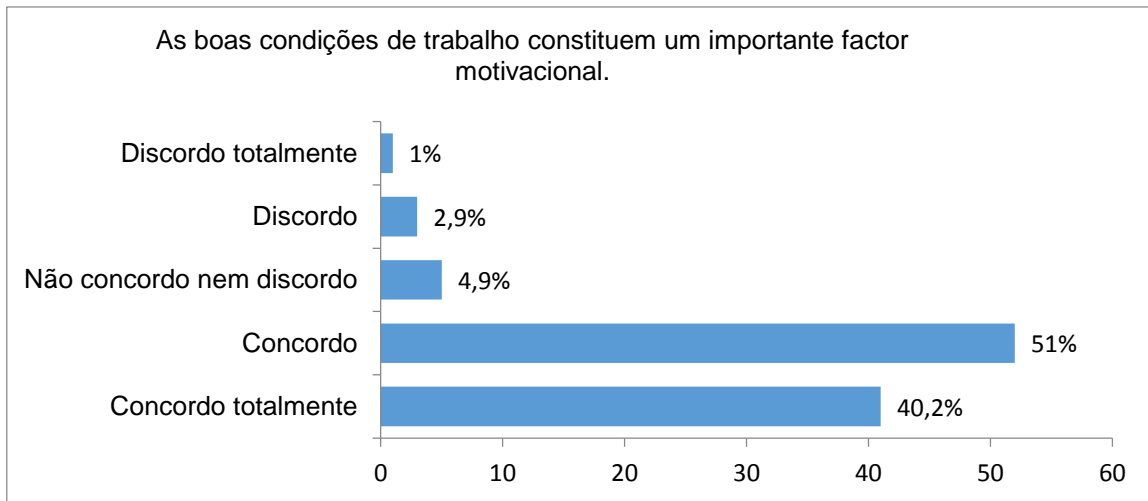


Gráfico 12: Relativo às boas condições de trabalho para a motivação

CODIFICAÇÃO		Totais
[4. As boas condições de trabalho constituem um importante factor motivacional.]		
Concordo totalmente	5	41
Concordo	4	52
Não concordo nem discordo	3	5
Discordo	2	3
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7698
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.4 – Medidas de tendência central (questão nº.4- Parte-II)

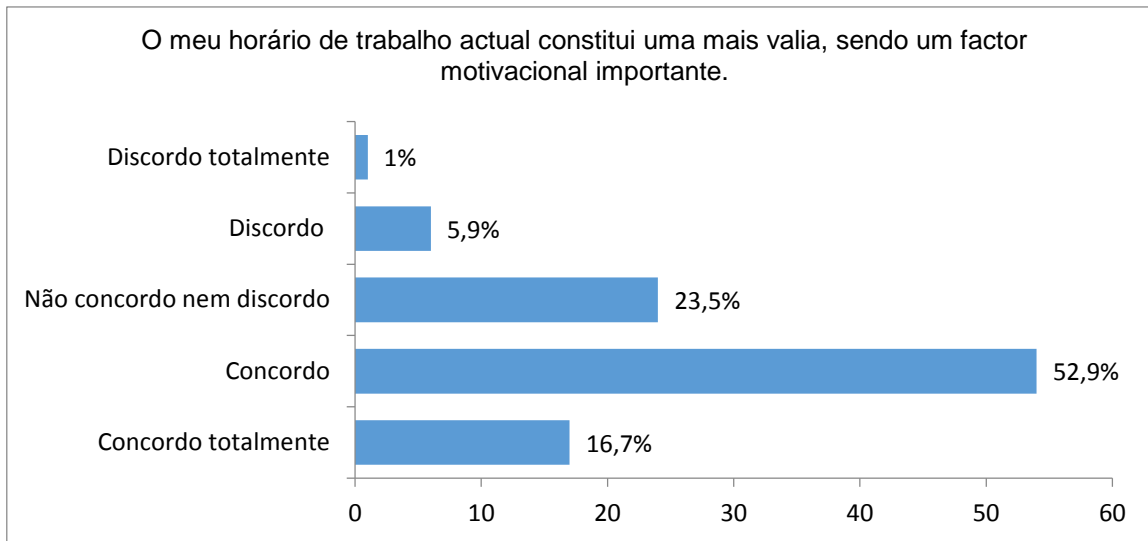


Gráfico 13: Relativo ao horário de trabalho para a motivação

		[5. O meu horário de trabalho atual constitui uma mais-valia, sendo um fator motivacional importante.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	17
Concordo	4	54
Não concordo nem discordo	3	24
Discordo	2	6
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8281
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.5 – Medidas de tendência central (questão nº.5- Parte-II)

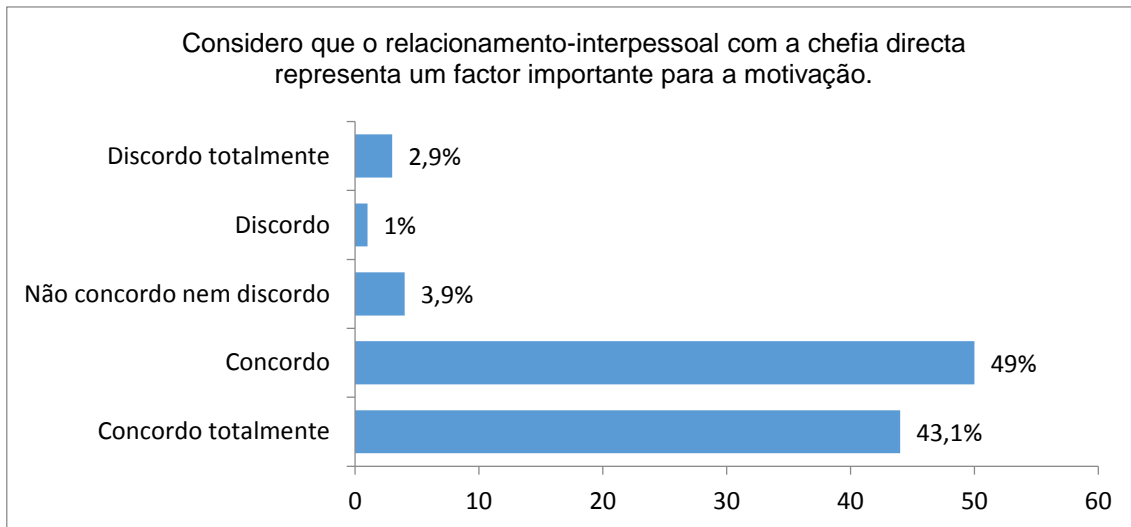


Gráfico 14: Relativo ao inter-relacionamento pessoal com a chefia directa

		[6. Considero que o relacionamento-interpessoal com a chefia directa representa um factor importante para a motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	44
Concordo	4	50
Não concordo nem discordo	3	4
Discordo	2	1
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8370
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.6 – Medidas de tendência central (questão nº.6- Parte-II)

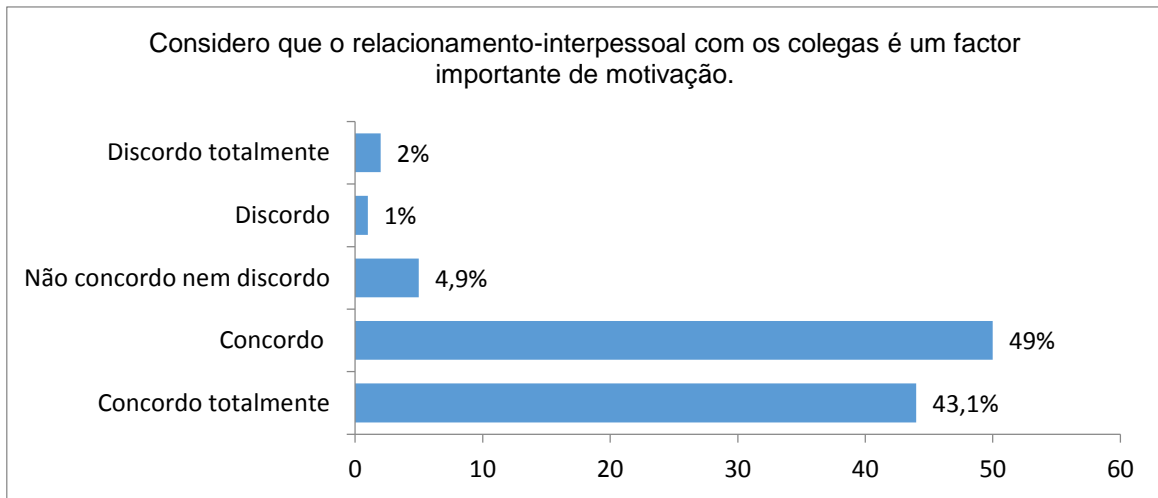


Gráfico 15: Relativo ao inter-relacionamento pessoal com os colegas

		[7. Considero que o relacionamento-interpessoal com os colegas é um factor importante de motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	44
Concordo	4	50
Não concordo nem discordo	3	5
Discordo	2	1
Discordo totalmente	1	2
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7808
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.7 – Medidas de tendência central (questão nº.7- Parte-II)



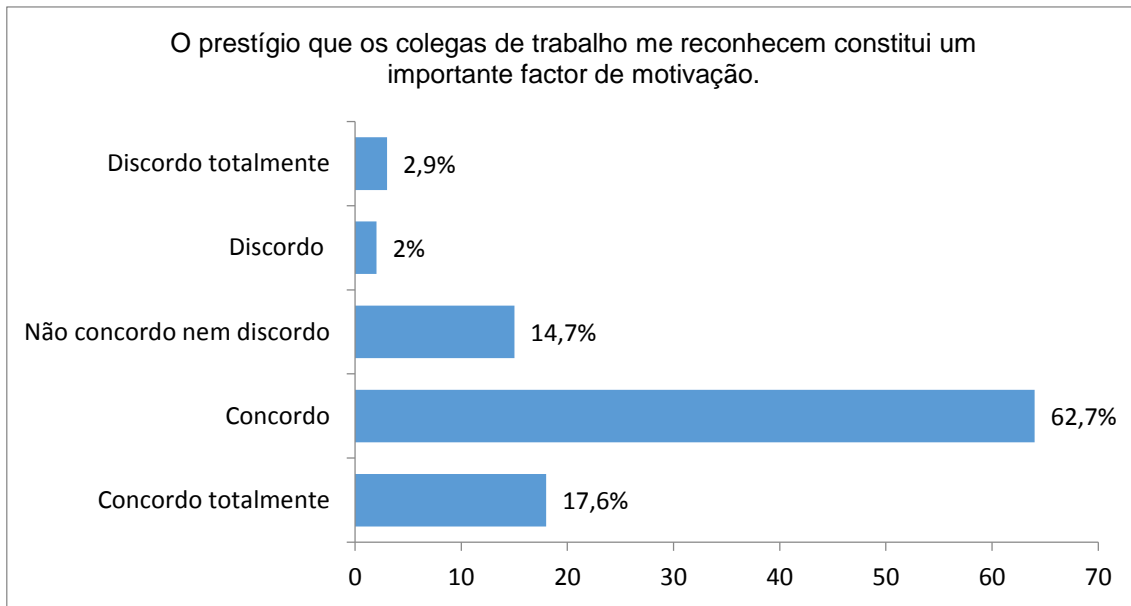


Gráfico 16: Relativo à motivação através do reconhecimento do prestígio

		[8. O prestígio que os colegas de trabalho me reconhecem constitui um importante fator de motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	18
Concordo	4	64
Não concordo nem discordo	3	15
Discordo	2	2
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8146
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.8 – Medidas de tendência central (questão nº.8- Parte-II)

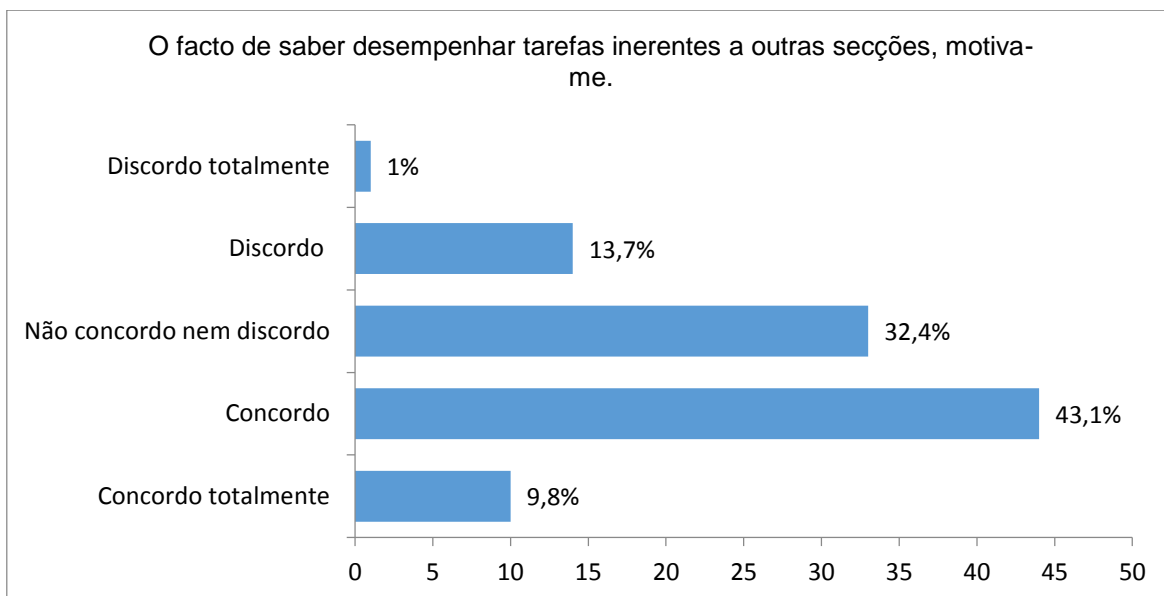


Gráfico 17: Relativo à motivação através do desempenho de tarefas de outras Secções

		[9. O facto de saber desempenhar tarefas inerentes a outras secções, motiva-me.]
<b>CODIFICAÇÃO</b>		Totais
Concordo totalmente	5	10
Concordo	4	44
Não concordo nem discordo	3	33
Discordo	2	14
Discordo totalmente	1	1
		102
<b>Medidas de tendência Central</b>	Desvio Padrão	0,8867
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.9 – Medidas de tendência central (questão nº.9- Parte-II)

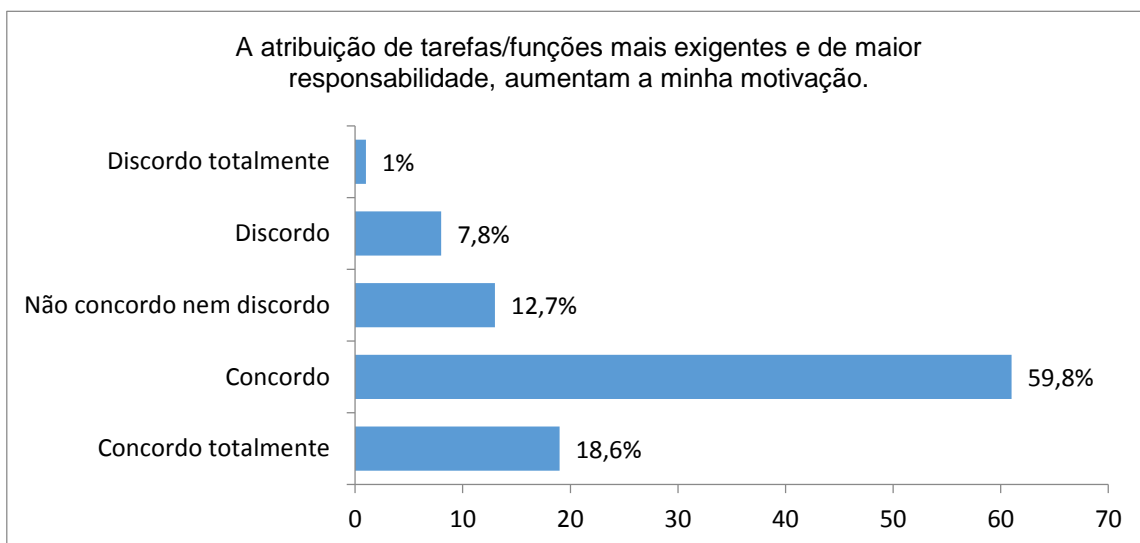


Gráfico 18: Relativo à motivação através de tarefas mais exigentes e maior responsabilidade

		[10. A atribuição de tarefas/funções mais exigentes e de maior responsabilidade, aumentam a minha motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	19
Concordo	4	61
Não concordo nem discordo	3	13
Discordo	2	8
Discordo totalmente	1	1
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8405
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.10 – Medidas de tendência central (questão nº.10- Parte-II)

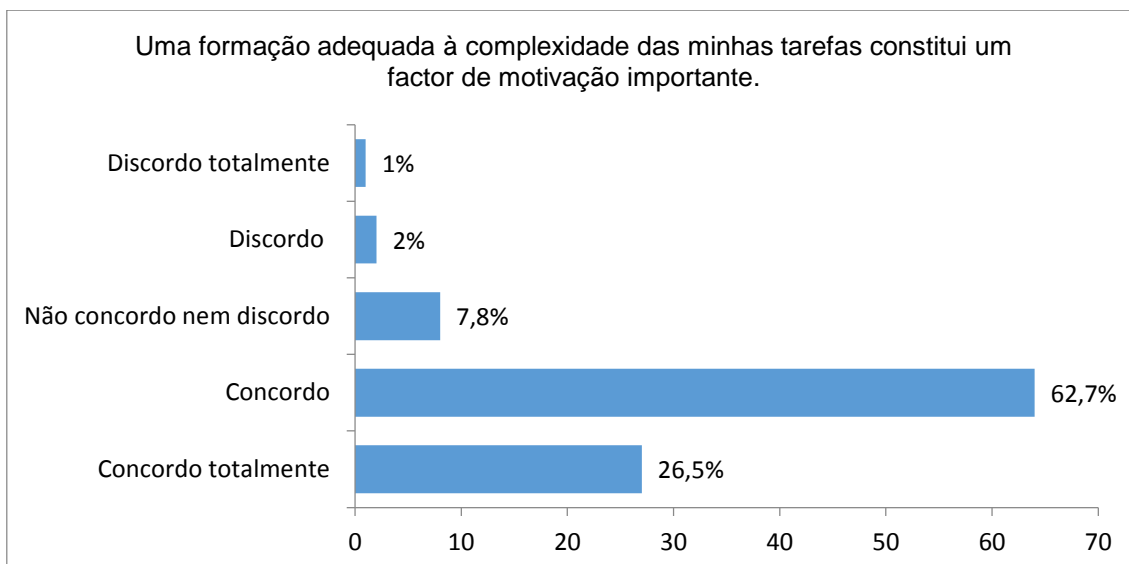


Gráfico 19: Relativo à motivação através de formação adequada.

		[11. Uma formação adequada à complexidade das minhas tarefas constitui um factor de motivação importante.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	27
Concordo	4	64
Não concordo nem discordo	3	8
Discordo	2	2
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7077
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.11– Medidas de tendência central (questão nº.11- Parte-II)

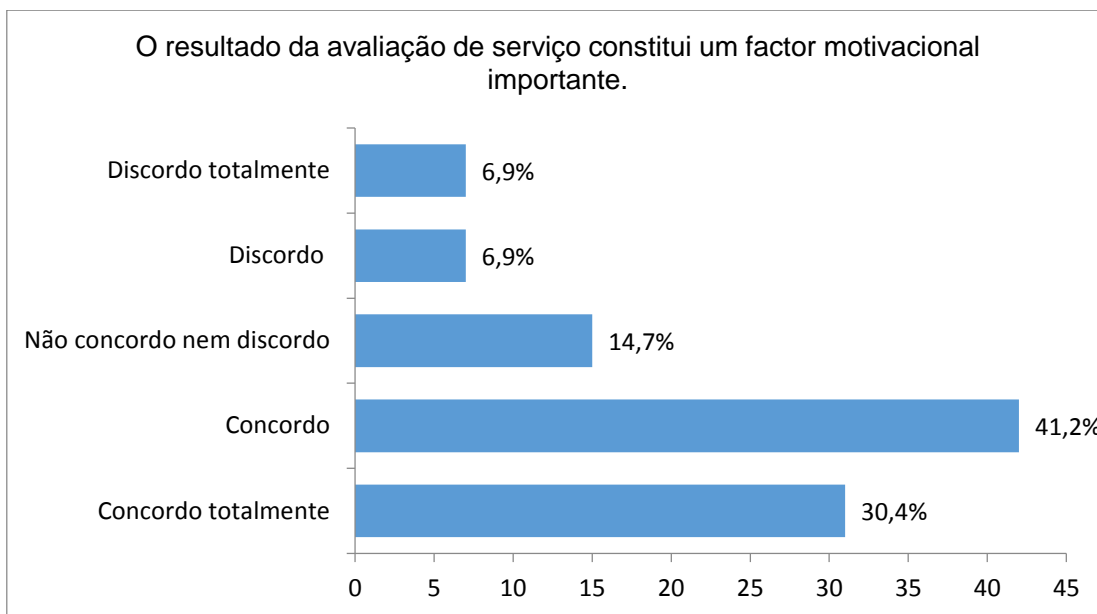


Gráfico 20: Relativo à motivação através da avaliação de serviço.

		[12. O resultado da avaliação de serviço constitui um factor motivacional importante.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	31
Concordo	4	42
Não concordo nem discordo	3	15
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	7
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,1495
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.12 – Medidas de tendência central (questão nº.12- Parte-II)

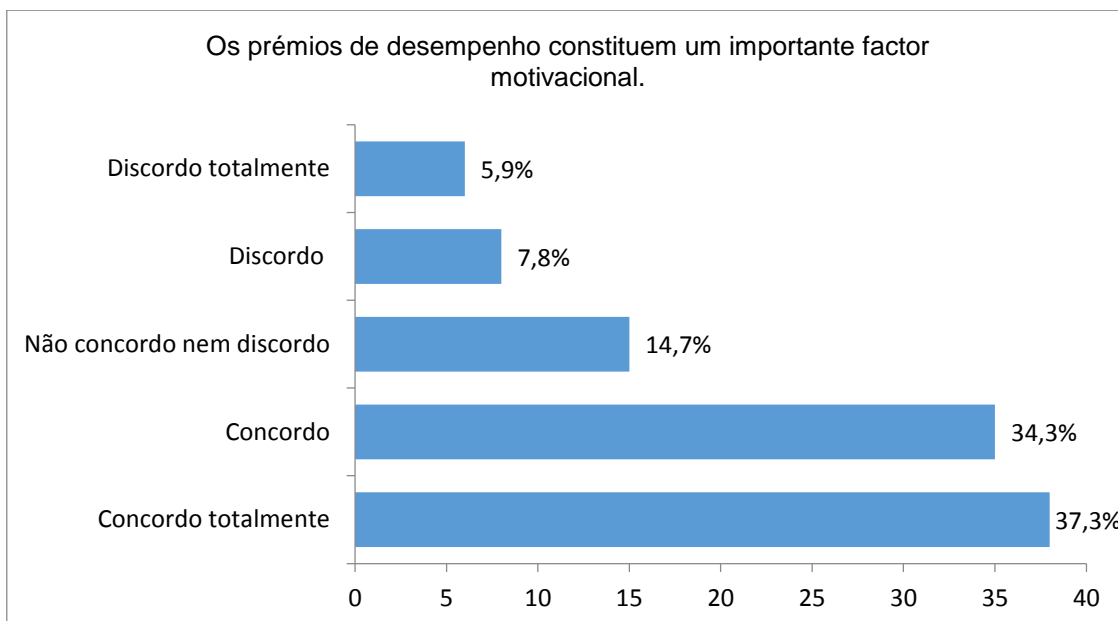


Gráfico 21: Relativo à motivação através dos prémios de desempenho

		[13. Os prémios de desempenho constituem um importante factor motivacional.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	38
Concordo	4	35
Não concordo nem discordo	3	15
Discordo	2	8
Discordo totalmente	1	6
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,1681
	Mediana	4
	Moda	5
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.13– Medidas de tendência central (questão nº.13- Parte-II)

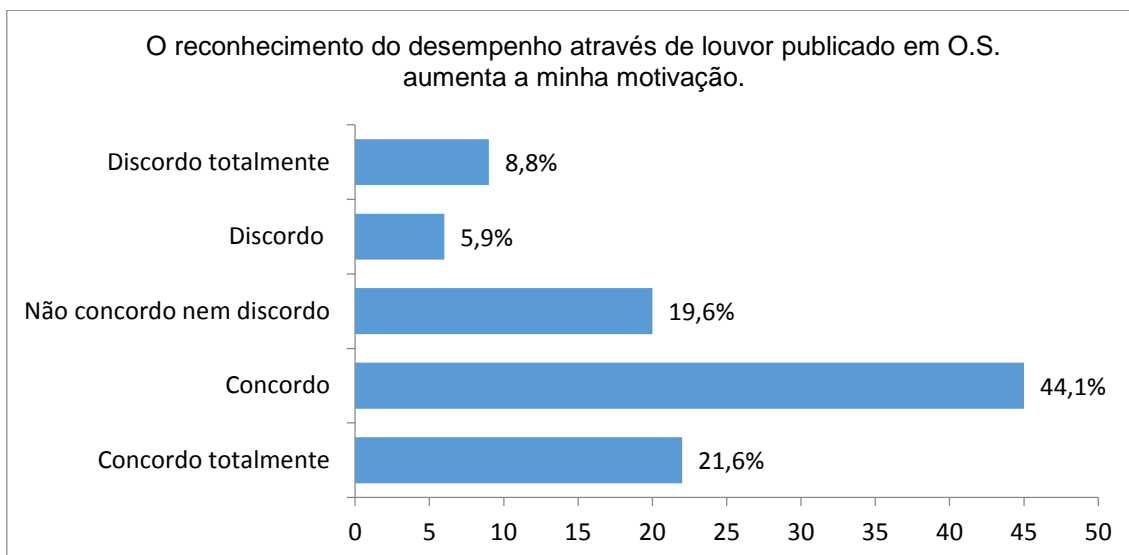


Gráfico 22 :Relativo ao aumento da motivação através de louvor em O.S:

		[14. O reconhecimento do desempenho através de louvor publicado em O.S. aumenta a minha motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	22
Concordo	4	45
Não concordo nem discordo	3	20
Discordo	2	6
Discordo totalmente	1	9
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,1500
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.14– Medidas de tendência central (questão nº.14- Parte-II)

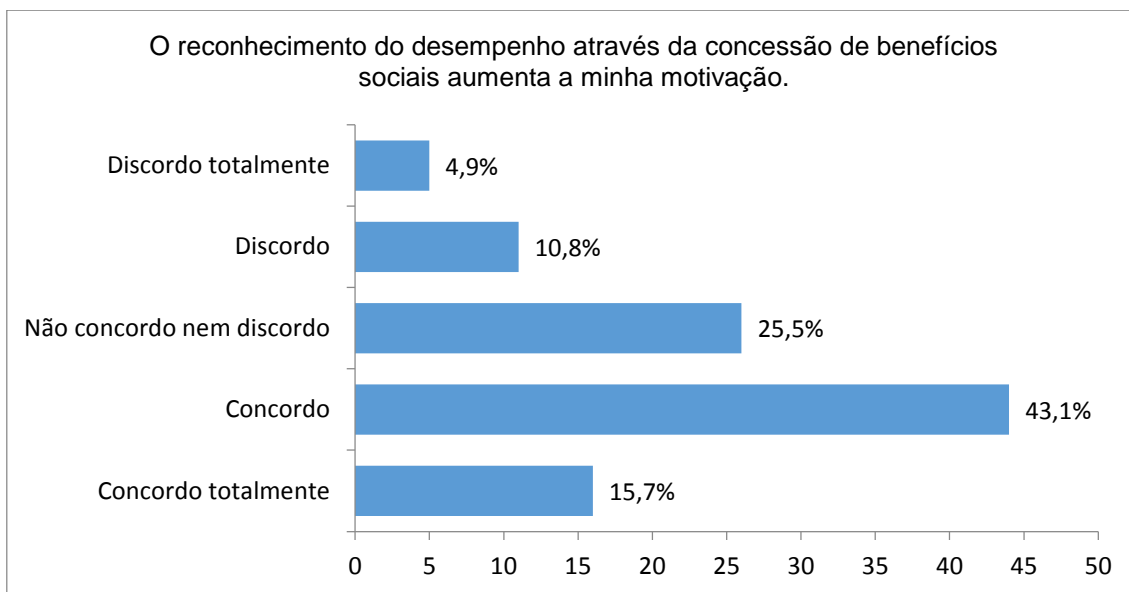


Gráfico 23: Relativo ao aumento da motivação através de benefícios sociais.

		[16.O reconhecimento do desempenho através da concessão de benefícios sociais aumenta a minha motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	16
Concordo	4	44
Não concordo nem discordo	3	26
Discordo	2	11
Discordo totalmente	1	5
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0405
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.15– Medidas de tendência central (questão nº.16- Parte-II)



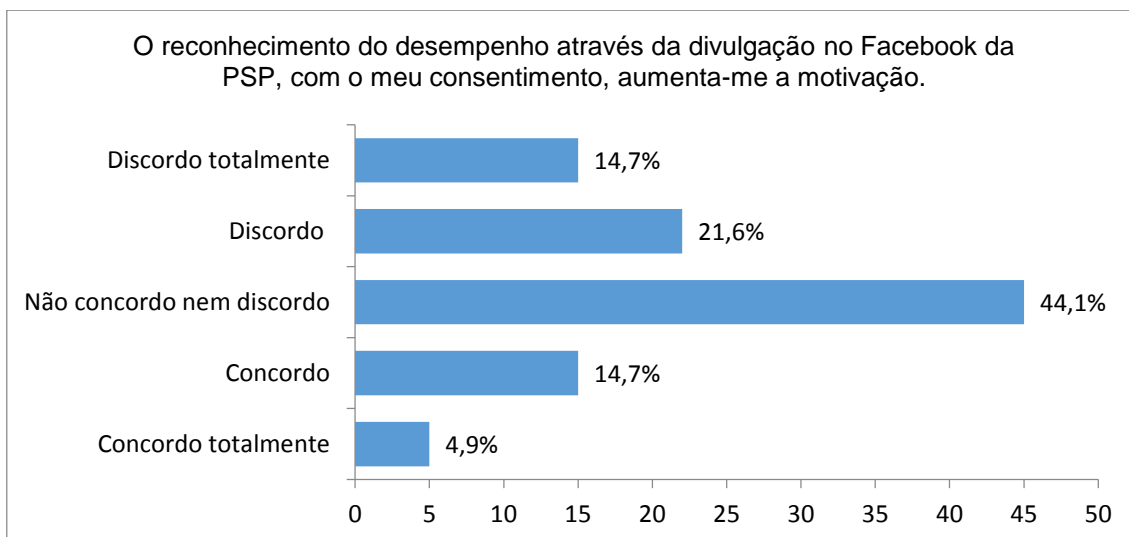


Gráfico 24: Relativo ao aumento da motivação através de reconhecimento divulgado no Facebook, com o consentimento do elemento distinguido.

		[17.O reconhecimento do desempenho através da divulgação no Facebook da PSP, com o meu consentimento, aumenta-me a motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	5
Concordo	4	15
Não concordo nem discordo	3	45
Discordo	2	22
Discordo totalmente	1	15
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0429
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.16– Medidas de tendência central (questão nº.17- Parte-II)

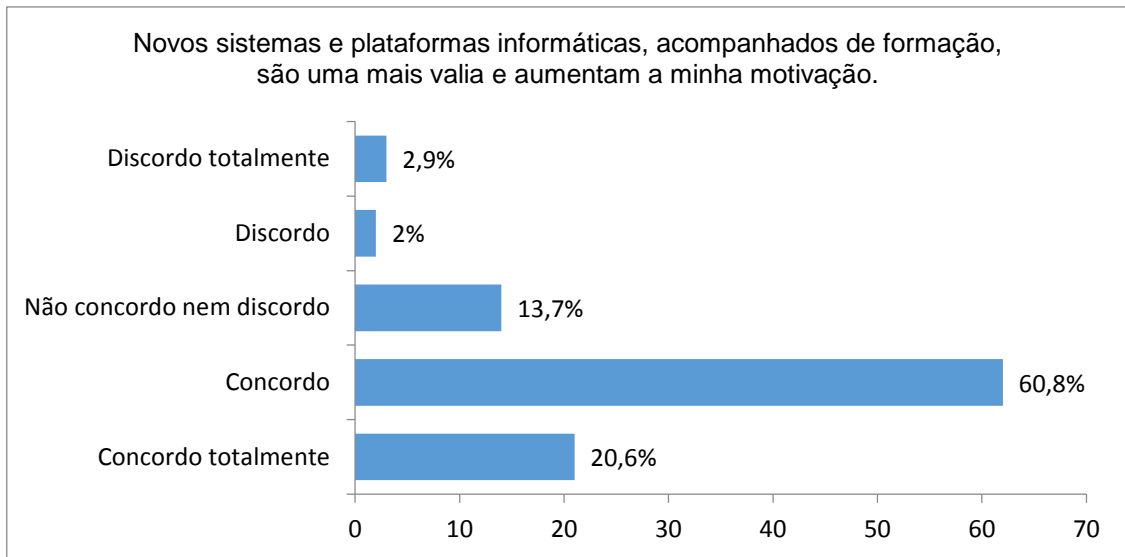


Gráfico 25: Relativo ao aumento da motivação através da utilização de plataformas informáticas acompanhadas de formação.

		[18. Novos sistemas e plataformas informáticas, acompanhados de formação, são uma mais valia e aumentam a minha motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	21
Concordo	4	62
Não concordo nem discordo	3	14
Discordo	2	2
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8304
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.17– Medidas de tendência central (questão nº.18- Parte-II)

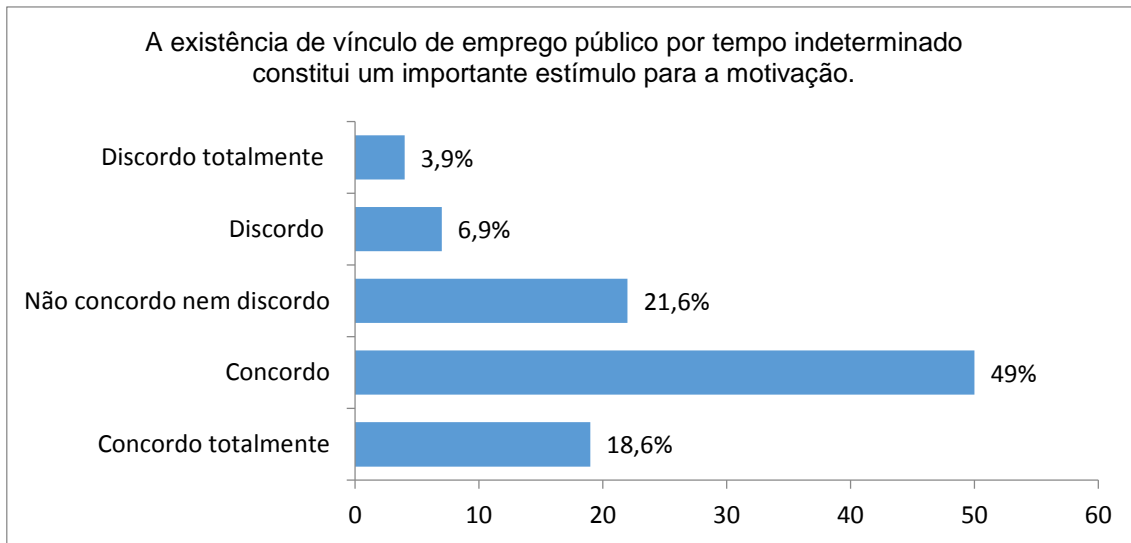


Gráfico 26: Relativo ao aumento da motivação devido à existência de vínculo de emprego público por tempo indeterminado.

		[19. A existência de vínculo de emprego público por tempo indeterminado constitui um importante estímulo para a motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	19
Concordo	4	50
Não concordo nem discordo	3	22
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9788
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.18– Medidas de tendência central (questão nº.19- Parte-II)

### Parte III: Satisfação, inter-relacionamento e adequação do desempenho.

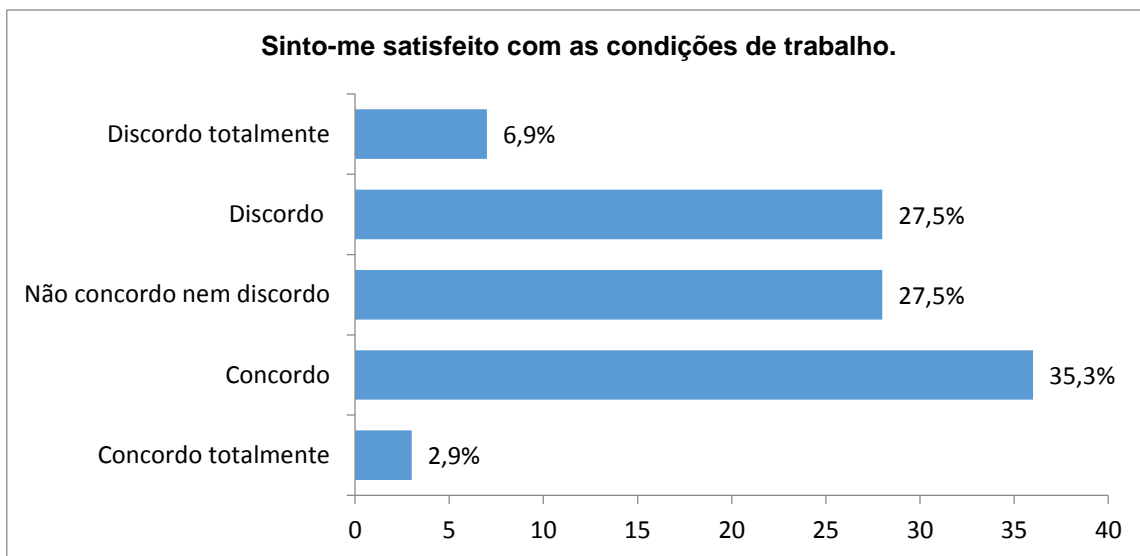


Gráfico 27: Relativo à satisfação com as condições de trabalho

		[1. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho.]
<b>CODIFICAÇÃO</b>		<b>Totais</b>
Concordo totalmente	5	3
Concordo	4	36
Não concordo nem discordo	3	28
Discordo	2	28
Discordo totalmente	1	7
		102
<b>Medidas de tendência Central</b>	Desvio Padrão	1,0147
	Mediana	3
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.19– Medidas de tendência central (questão nº.1- Parte-III)

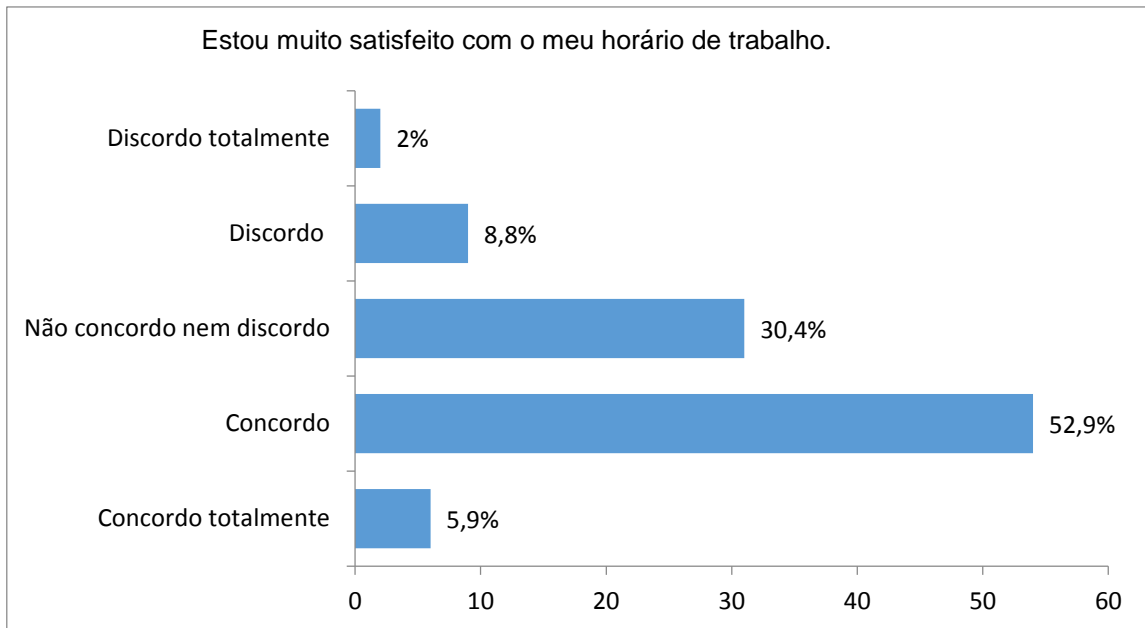


Gráfico 28: : Relativo à satisfação com o horário de trabalho.

		[2.Estou muito satisfeito com o meu horário de trabalho.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	6
Concordo	4	54
Não concordo nem discordo	3	31
Discordo	2	9
Discordo totalmente	1	2
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8173
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.20– Medidas de tendência central (questão nº.2- Parte-III)

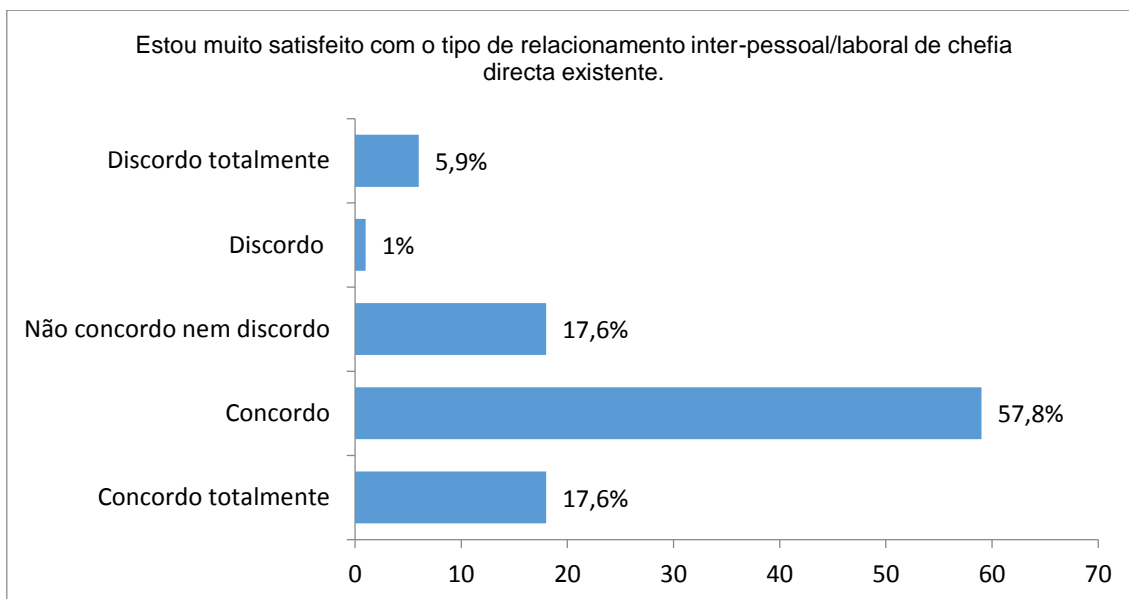


Gráfico 29: Relativo à satisfação com a inter-relação laboral com a chefia direta existente.

		[3.Estou muito satisfeito com o tipo de relacionamento inter- pessoal/ laboral de chefia directa existente.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	18
Concordo	4	59
Não concordo nem discordo	3	18
Discordo	2	1
Discordo totalmente	1	6
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9444
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.21– Medidas de tendência central (questão nº.3- Parte-III)

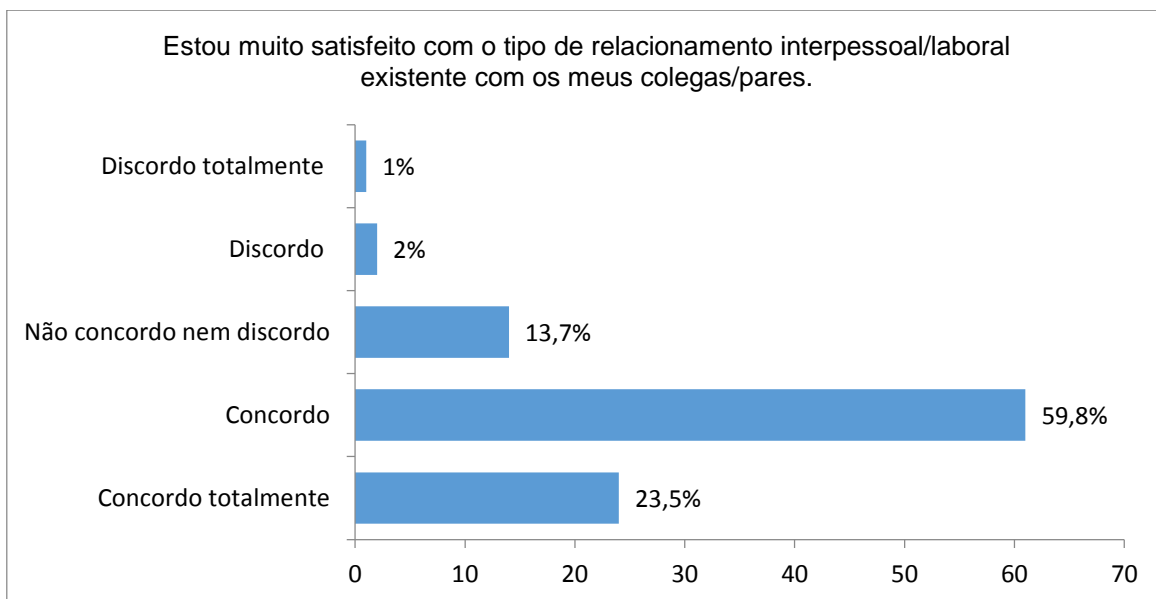


Gráfico 30: Relativo à satisfação com a inter-relação existente com os colegas/pares.

		[4. Estou muito satisfeito com o tipo de relacionamento inter-pessoal/ laboral existente com os meus colegas/ pares.]
<b>CODIFICAÇÃO</b>		Totais
Concordo totalmente	5	24
Concordo	4	61
Não concordo nem discordo	3	14
Discordo	2	2
Discordo totalmente	1	1
		102
<b>Medidas de tendência Central</b>	Desvio Padrão	0,7373
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.22– Medidas de tendência central (questão nº.4- Parte-III)

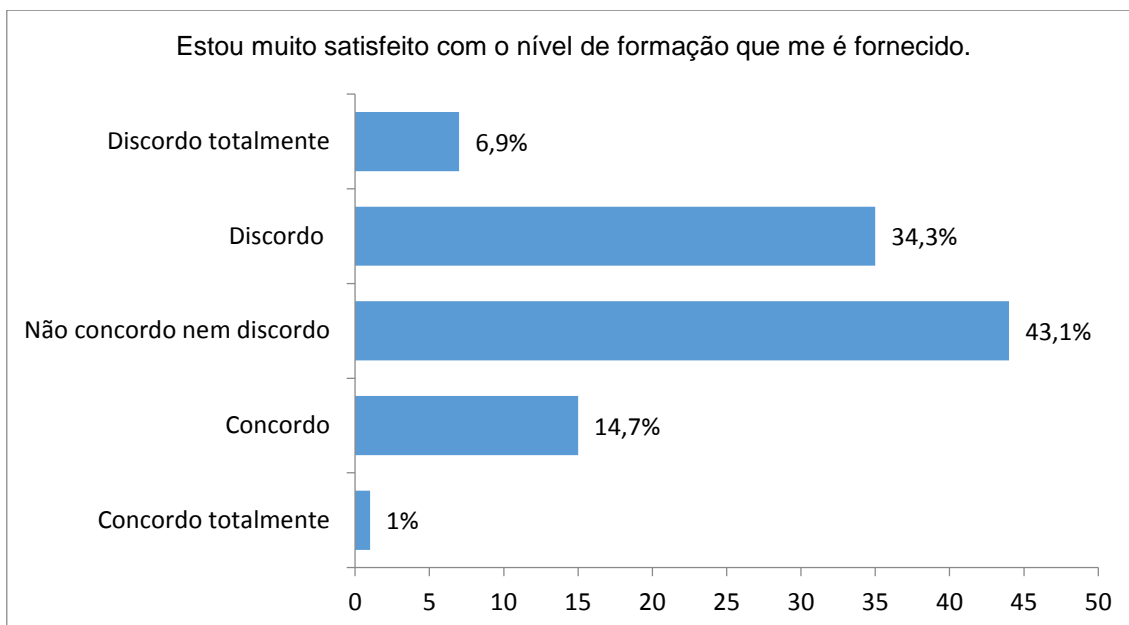


Gráfico 31: : Relativo à satisfação com o nível de formação de é fornecido.

		[5. Estou muito satisfeito com o nível de formação que me é fornecido.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	1
Concordo	4	15
Não concordo nem discordo	3	44
Discordo	2	35
Discordo totalmente	1	7
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8441
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.23– Medidas de tendência central (questão nº.5- Parte-III)



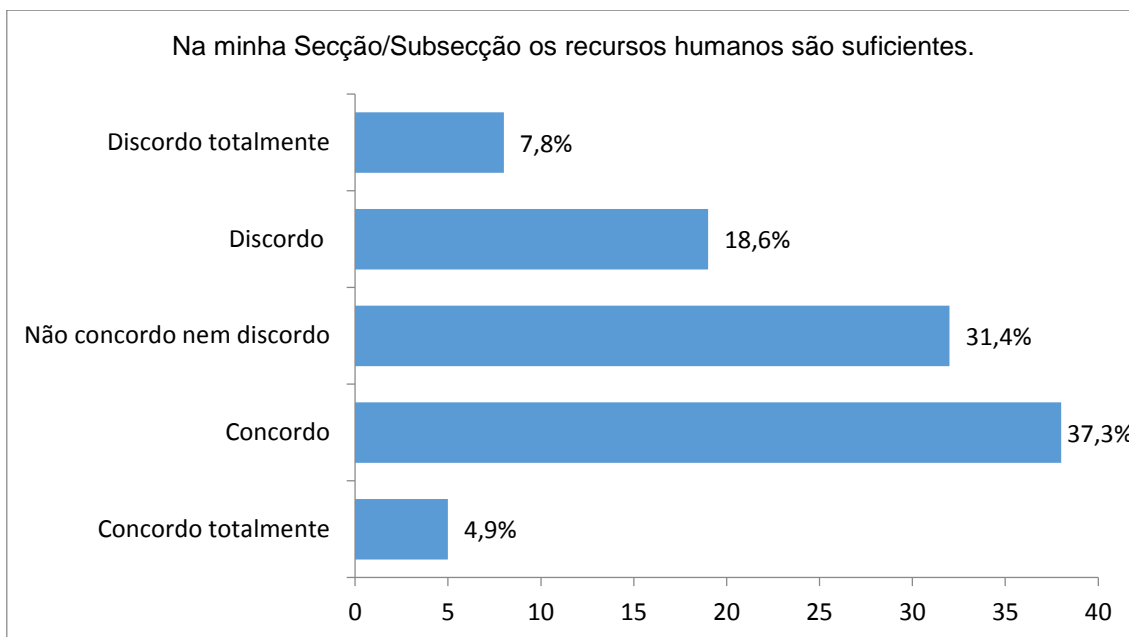


Gráfico 32: Relativo à suficiência dos recursos humanos existentes.

		7. Na minha Seção/ Subseção os recursos humanos são suficientes.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	5
Concordo	4	38
Não concordo nem discordo	3	32
Discordo	2	19
Discordo totalmente	1	8
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0309
	Mediana	3
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.24– Medidas de tendência central (questão nº.7- Parte-III)

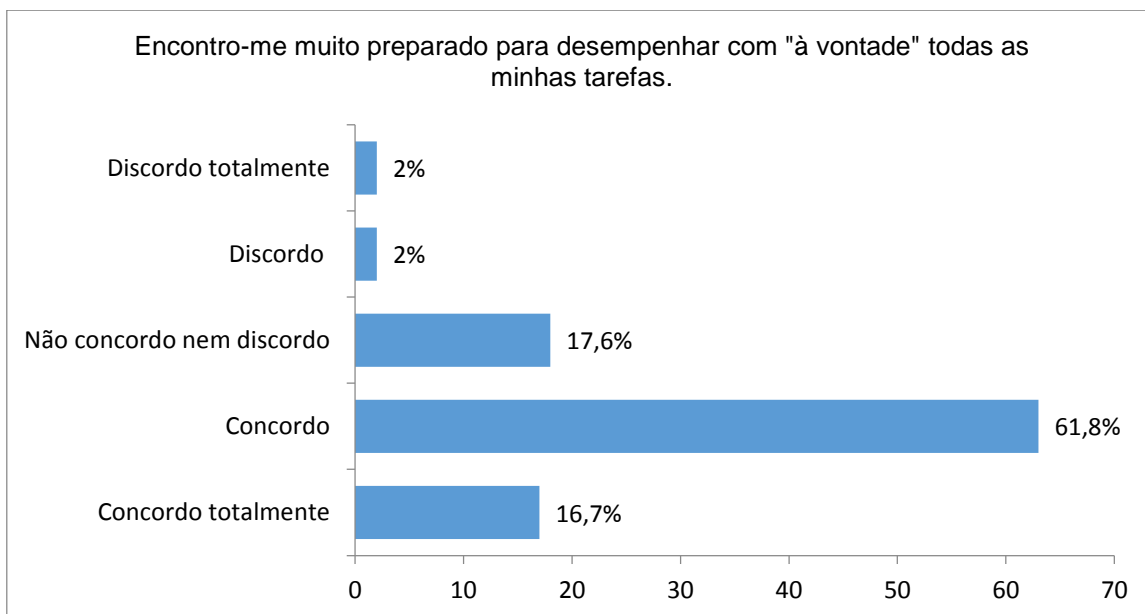


Gráfico 33:Relativo à preparação para o desempenho das próprias tarefas.

		8. Encontro-me muito preparado para desempenhar com 'à vontade' todas as minhas tarefas.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	17
Concordo	4	63
Não concordo nem discordo	3	18
Discordo	2	2
Discordo totalmente	1	2
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7696
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.25– Medidas de tendência central (questão nº.8- Parte-III)

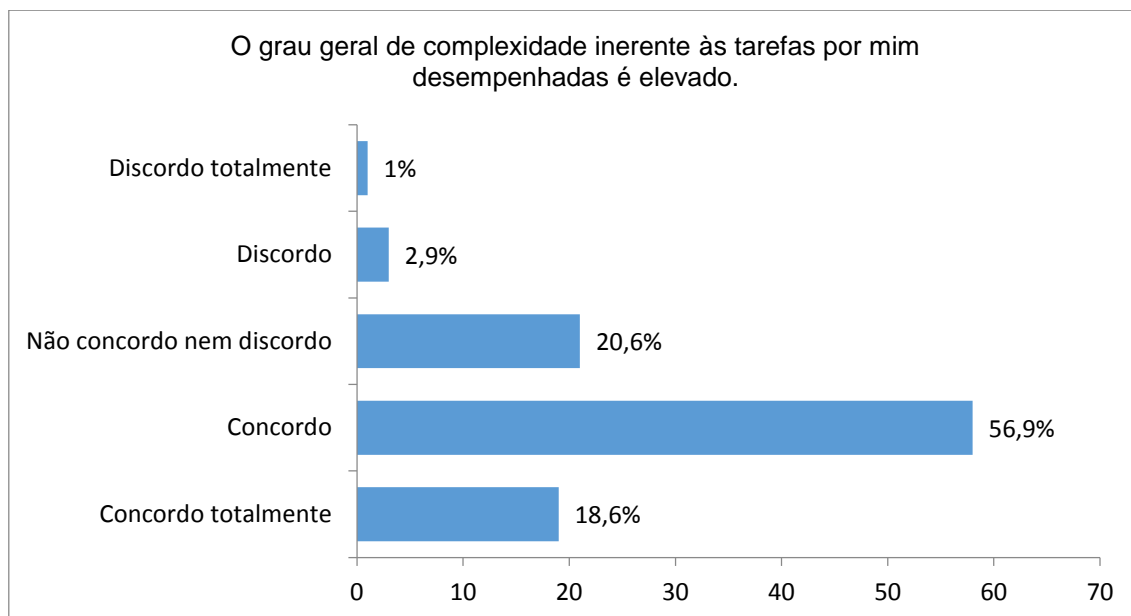


Gráfico 34: Relativo à complexidade das tarefas executadas.

		[9. O grau geral de complexidade inerente às tarefas por mim desempenhadas é elevado.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	19
Concordo	4	58
Não concordo nem discordo	3	21
Discordo	2	3
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7696
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.26– Medidas de tendência central (questão nº.9- Parte-III)

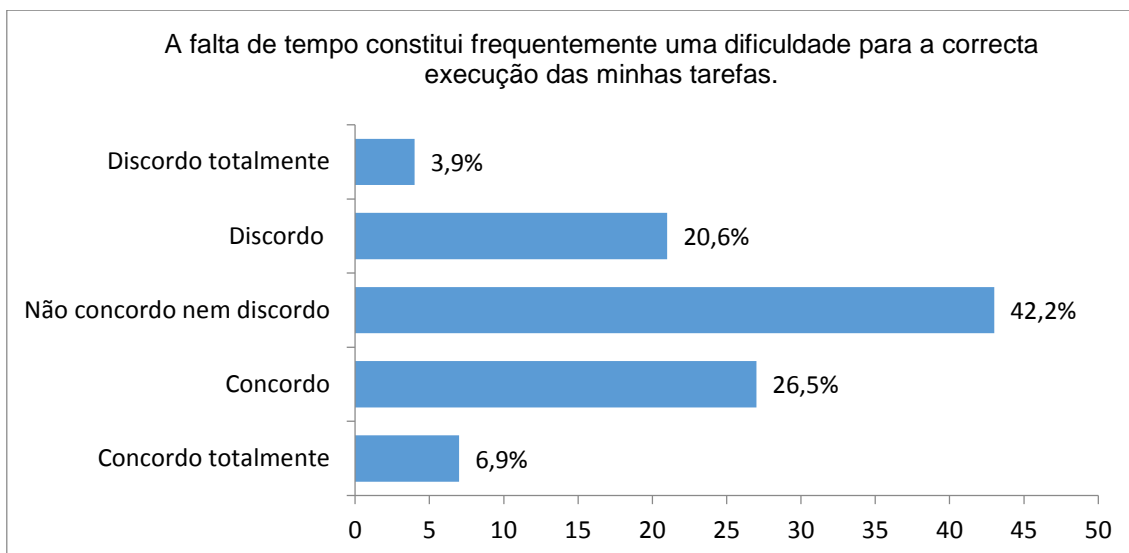


Gráfico 35: Relativo à falta de tempo constituir uma dificuldade para a execução das tarefas.

		[10. A falta de tempo constitui frequentemente uma dificuldade para a correta execução das minhas tarefas.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	7
Concordo	4	27
Não concordo nem discordo	3	43
Discordo	2	21
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9471
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.27– Medidas de tendência central (questão nº.10- Parte-III)

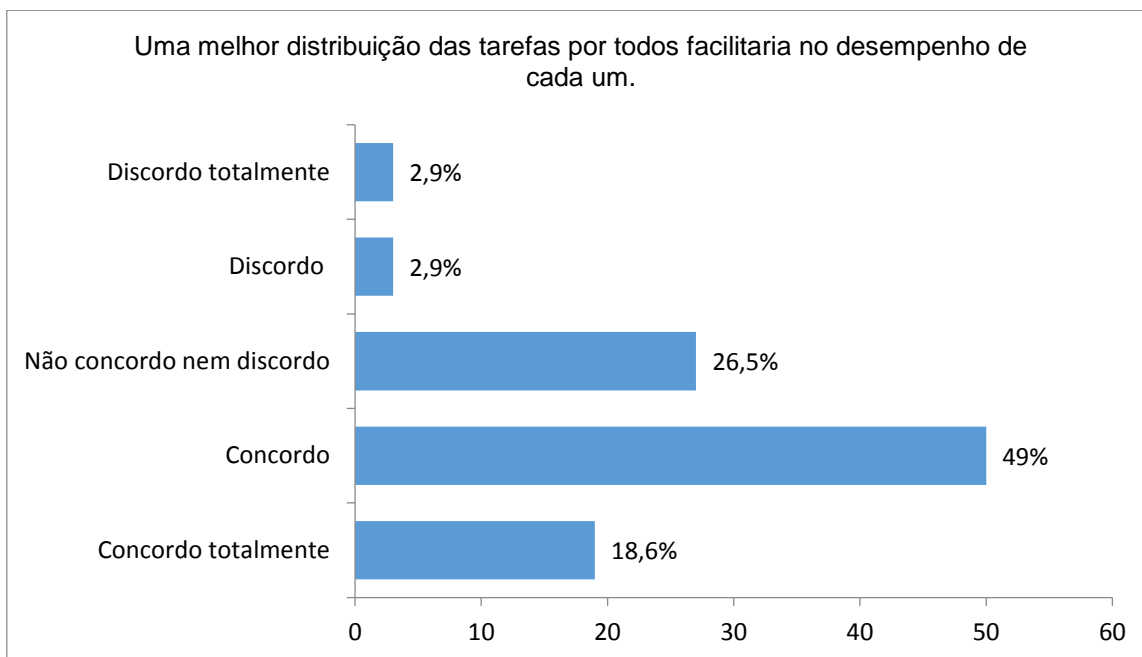


Gráfico 36: Relativo à melhoria do desempenho através de uma melhor distribuição das tarefas.

		[11. Uma melhor distribuição das tarefas por todos facilitaria no desempenho de cada um.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	19
Concordo	4	50
Não concordo nem discordo	3	27
Discordo	2	3
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8890
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.28– Medidas de tendência central (questão nº.11 - Parte-III)

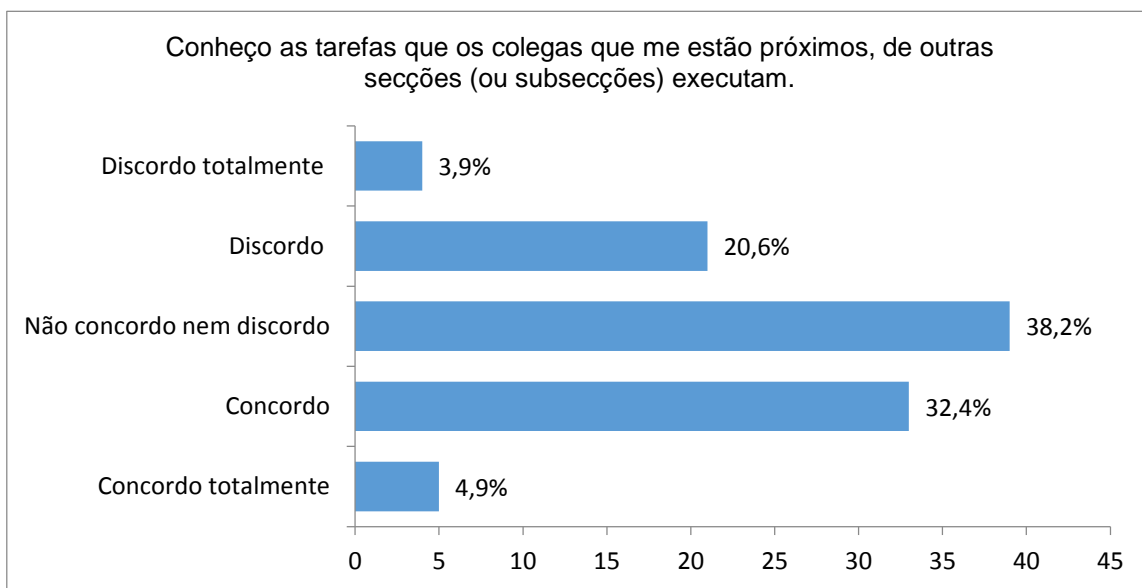


Gráfico 37: Relativo ao conhecimento das tarefas executadas pelos colegas que estão próximos.

		[12. Conheço as tarefas que os colegas que me estão próximos, de outras secções (ou subsecções) executam.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	5
Concordo	4	33
Não concordo nem discordo	3	39
Discordo	2	21
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9338
	Mediana	3
	Moda	3
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.29– Medidas de tendência central (questão nº.12 - Parte-III)

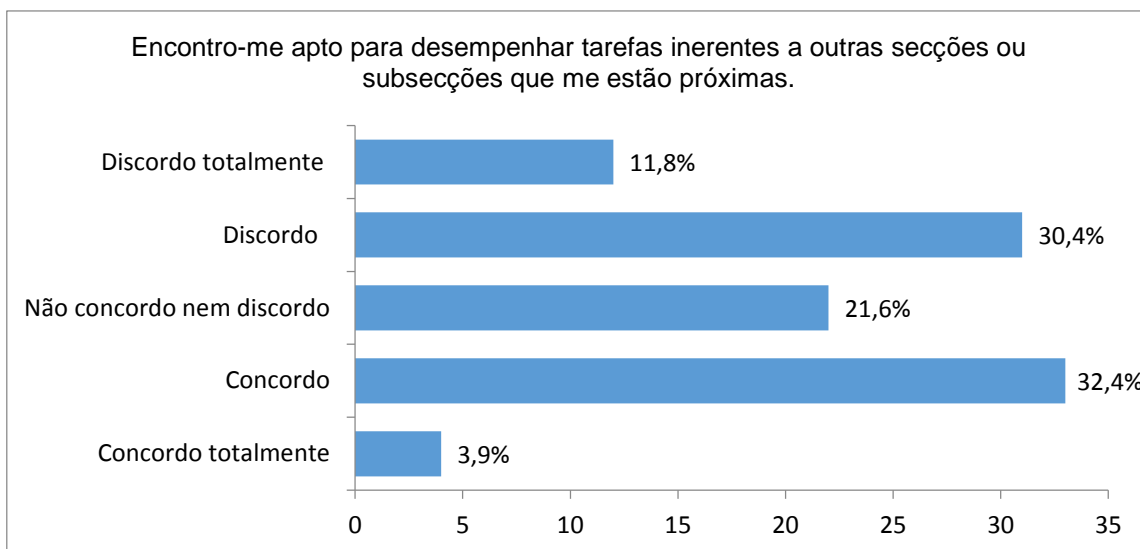


Gráfico 38: Relativo à aptidão para o desempenho de tarefas de outras Secções

		[13. Encontro-me apto para desempenhar tarefas inerentes a outras secções ou subsecções que me estão próximas.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	4
Concordo	4	33
Não concordo nem discordo	3	22
Discordo	2	31
Discordo totalmente	1	12
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,1173
	Mediana	3
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.30– Medidas de tendência central (questão nº.13 - Parte-III)

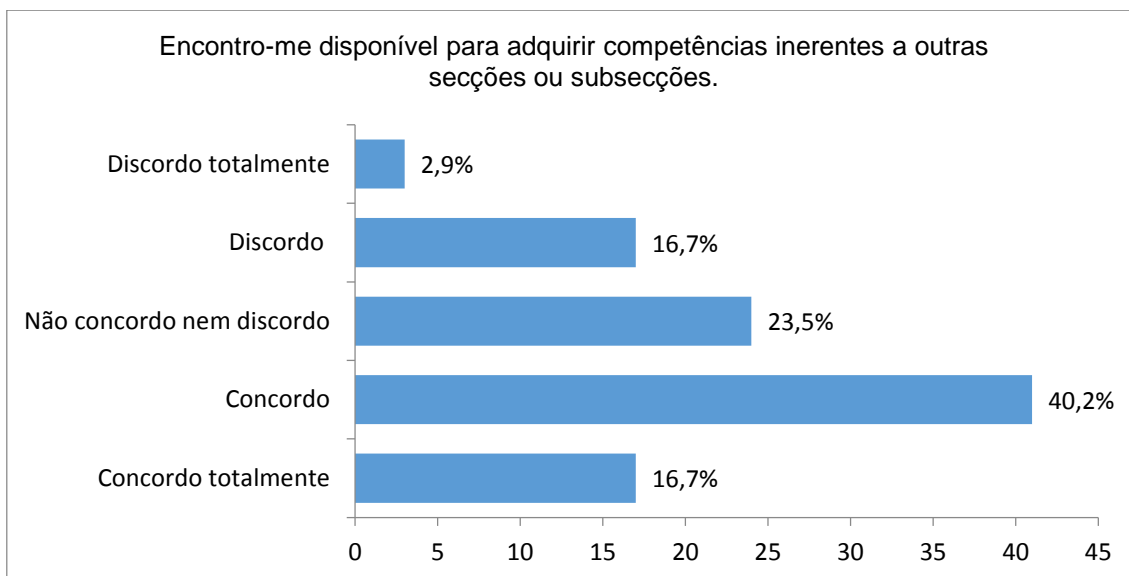


Gráfico 39: Relativo à disponibilidade para adquirir competências para o desempenho de tarefas de outras Secções

		[14. Encontro-me disponível para adquirir competências inerentes a outras secções ou subsecções.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	17
Concordo	4	41
Não concordo nem discordo	3	24
Discordo	2	17
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0506
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.31– Medidas de tendência central (questão nº.14 - Parte-III)



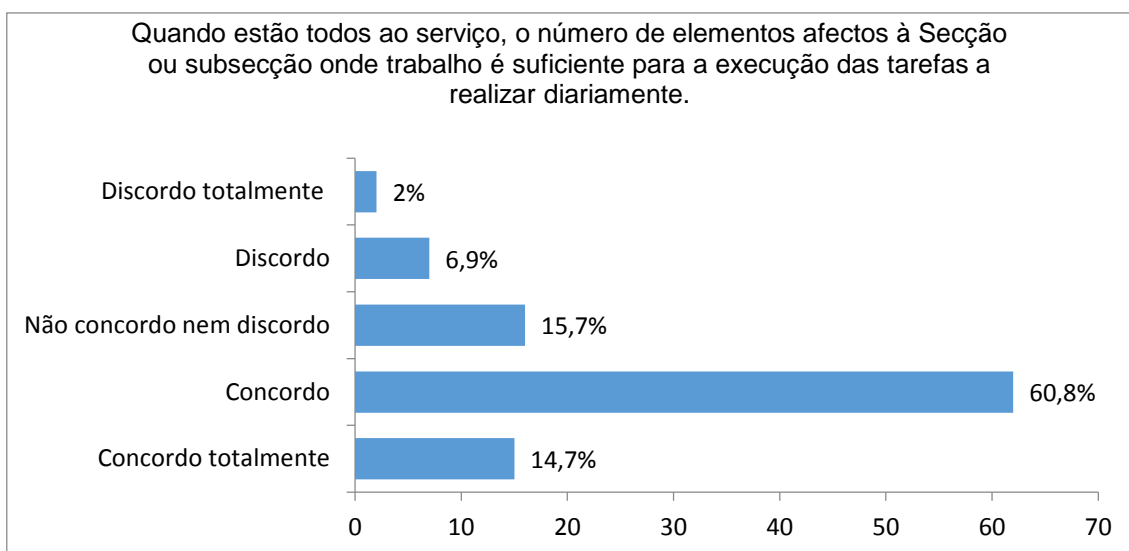


Gráfico 40: Relativo à suficiência dos recursos humanos existentes, quando estão todos os elementos ao serviço.

		[15. Quando estão todos ao serviço, o número de elementos afectos à Secção ou subsecção onde trabalho é suficiente para a execução das tarefas a realizar diariamente.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	15
Concordo	4	62
Não concordo nem discordo	3	16
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	2
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8483
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.32– Medidas de tendência central (questão nº.15 - Parte-III)

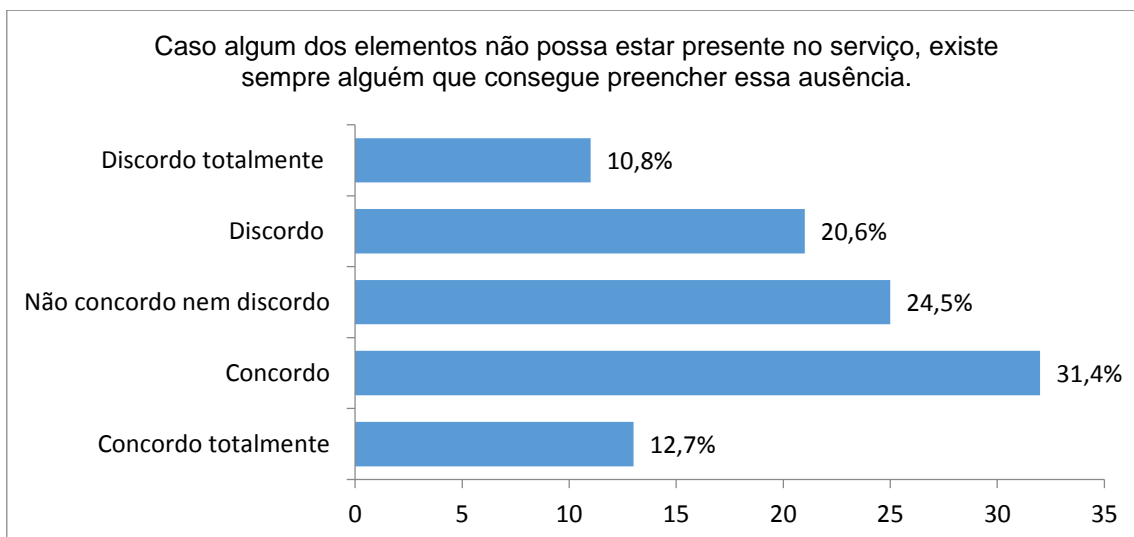


Gráfico 41: Relativo à capacidade existente para a substituição de elementos em caso de ausências

		[16.Caso algum dos elementos não possa estar presente no serviço, existe sempre alguém que consegue preencher essa ausência.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	13
Concordo	4	32
Não concordo nem discordo	3	25
Discordo	2	21
Discordo totalmente	1	11
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,2056
	Mediana	3
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.33– Medidas de tendência central (questão nº.16 - Parte-III)

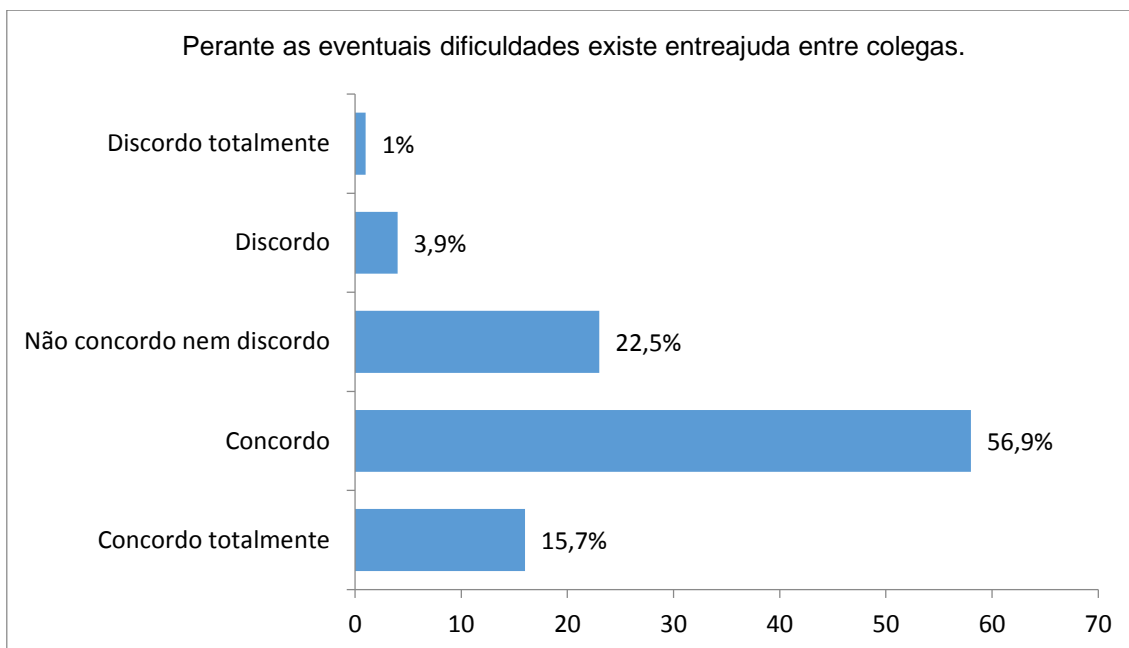


Gráfico 42:Relativo à existência de entreajuda entre colegas.

CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	16
Concordo	4	58
Não concordo nem discordo	3	23
Discordo	2	4
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,7760
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.34– Medidas de tendência central (questão nº.17 - Parte-III)

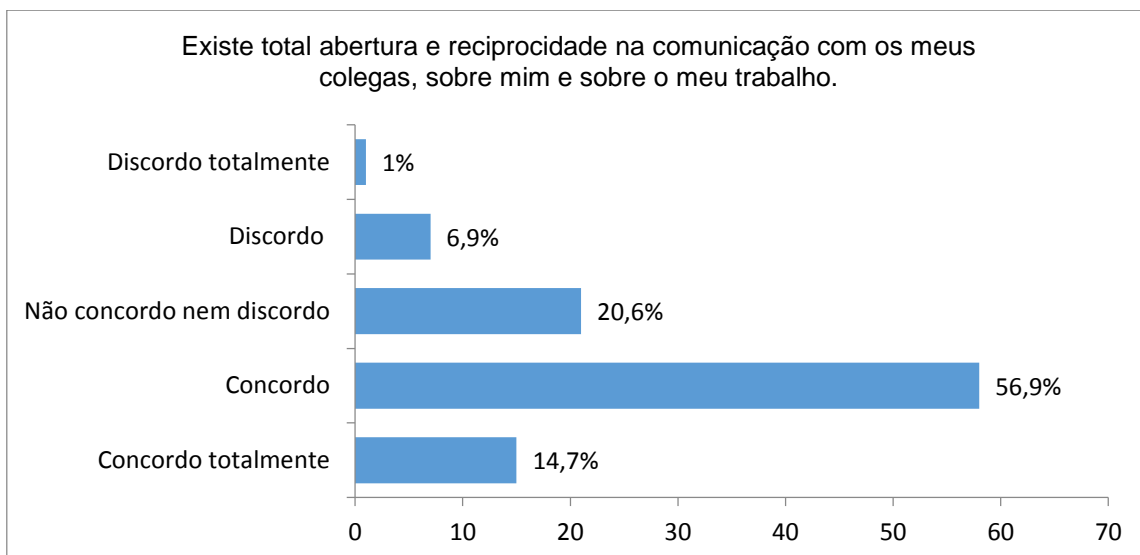


Gráfico 43: Relativa à existência de comunicação recíproca entre colegas.

		[18. Existe total abertura e reciprocidade na comunicação com os meus colegas, sobre mim e sobre o meu trabalho.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	15
Concordo	4	58
Não concordo nem discordo	3	21
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	1
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,8194
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.35– Medidas de tendência central (questão nº.18 - Parte-III)

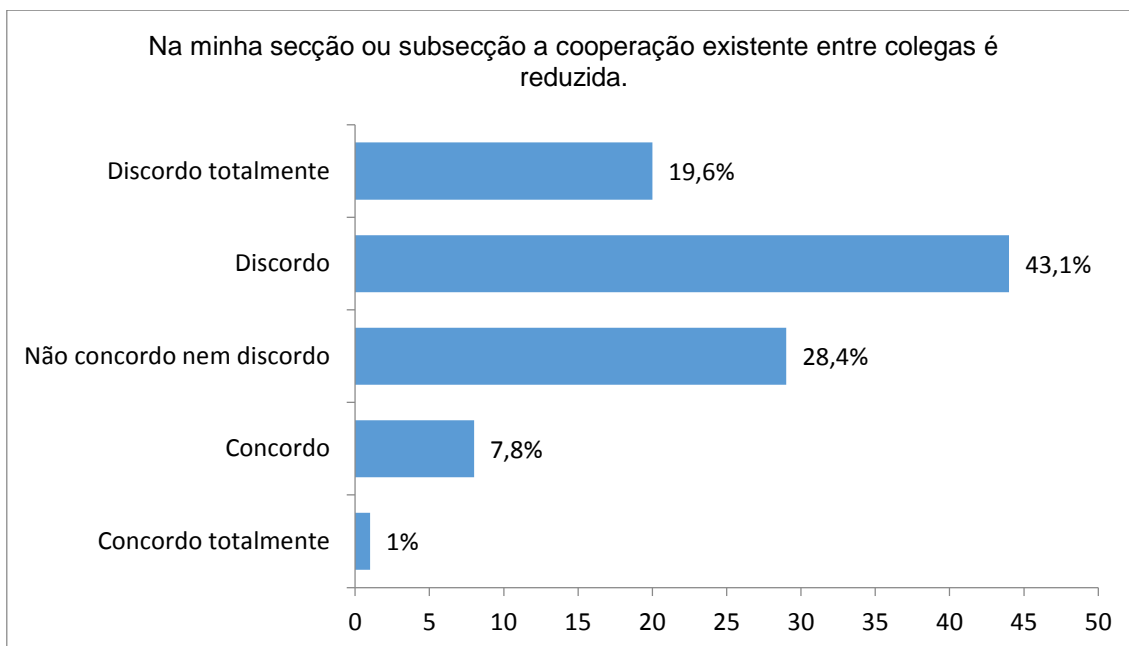


Gráfico 44: Relativa à existência de reduzida cooperação entre colegas de secção.

		[19. Na minha secção ou subsecção a cooperação existente entre colegas é reduzida.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	1
Concordo	4	8
Não concordo nem discordo	3	29
Discordo	2	44
Discordo totalmente	1	20
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9028
	Mediana	2
	Moda	2
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.36– Medidas de tendência central (questão nº.19 - Parte-III)

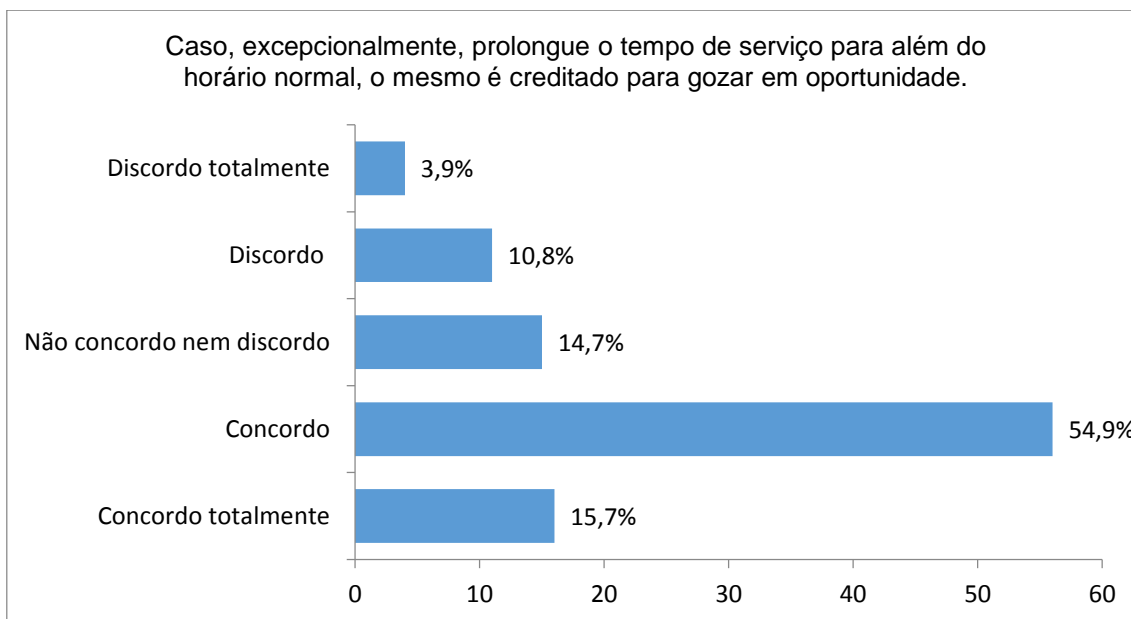


Gráfico 45 -Relativa aos créditos horários resultantes do prolongamento do horário normal de serviço, em situações excepcionais.

		[22. Caso, excepcionalmente, prolongue o tempo de serviço para além do horário normal, o mesmo é creditado para gozar em oportunidade.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	16
Concordo	4	56
Não concordo nem discordo	3	15
Discordo	2	11
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9966
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.37– Medidas de tendência central (questão nº.22 - Parte-III)

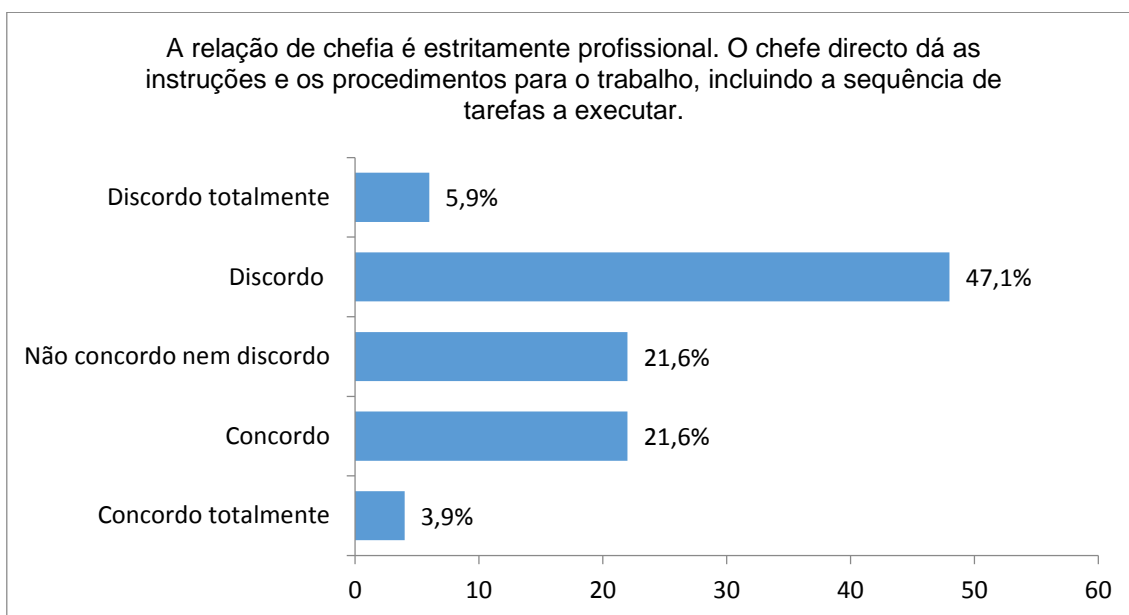


Gráfico 46: Relativa à chefia direta dar instruções, incluindo a sequência das tarefas a executar.

		[24. A relação de chefia é estritamente profissional. O chefe direto dá as instruções e os procedimentos para o trabalho, incluindo a sequência de tarefas a executar.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	4
Concordo	4	22
Não concordo nem discordo	3	22
Discordo	2	48
Discordo totalmente	1	6
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0009
	Mediana	2
	Moda	2
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.38– Medidas de tendência central (questão nº.24 - Parte-III)

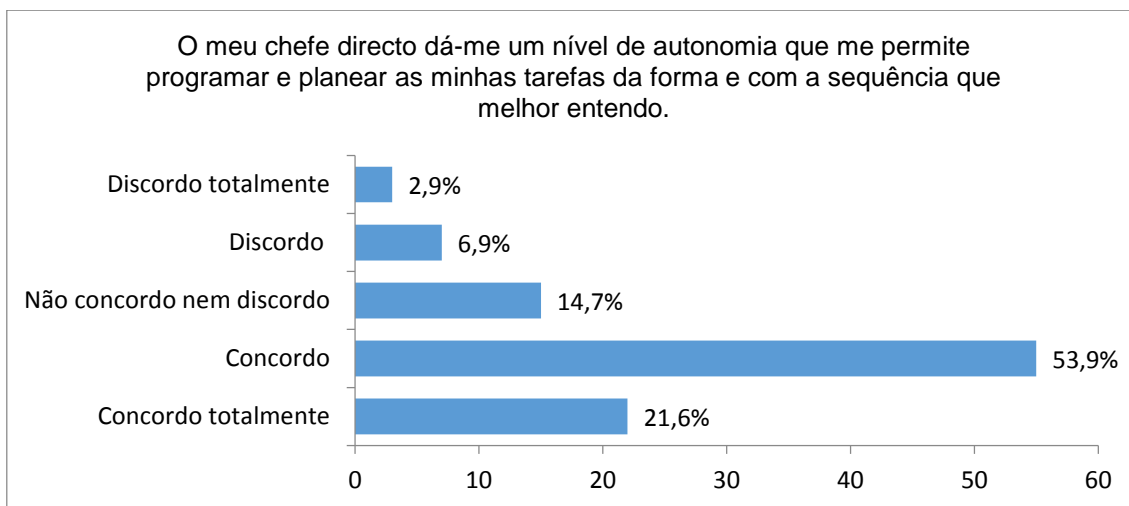


Gráfico 47: Relativo à chefia direta dar autonomia para planear a sequência das tarefas a executar.

		[25. O meu chefe direto dá-me um nível de autonomia que me permite programar e planear as minhas tarefas da forma e com a sequência que melhor entendo.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	22
Concordo	4	55
Não concordo nem discordo	3	15
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	3
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9413
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.39– Medidas de tendência central (questão nº.25 - Parte-III)



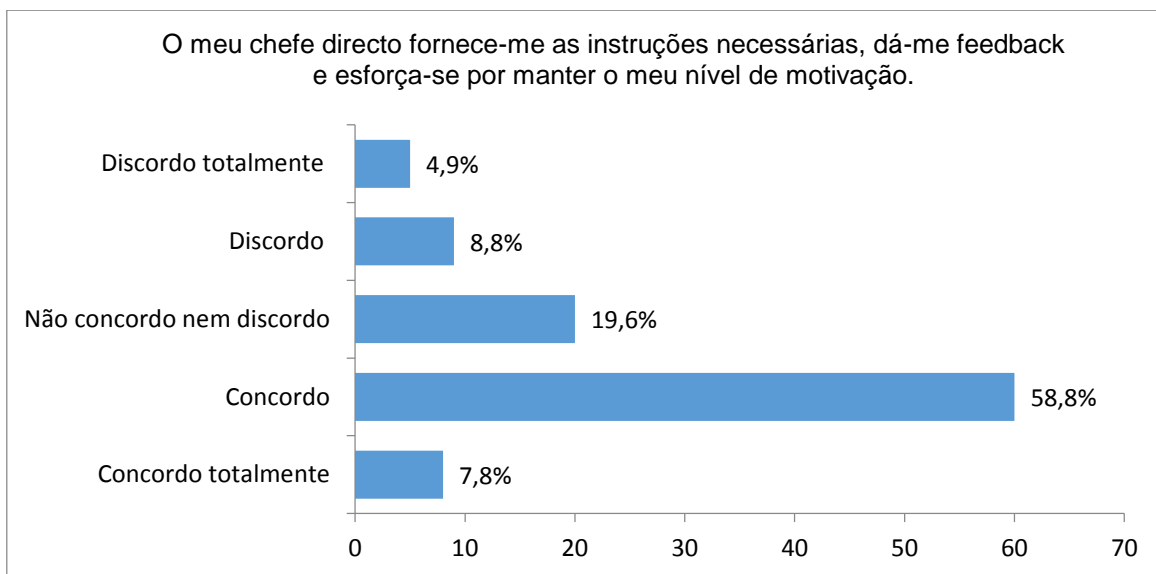


Gráfico 48: Relativo ao chefe direto procurar manter motivação e dar *feedback do desempenho*.

		[26. O meu chefe direto fornece-me as instruções necessárias, dá-me feedback e esforça-se por manter o meu nível de motivação.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	8
Concordo	4	60
Não concordo nem discordo	3	20
Discordo	2	9
Discordo totalmente	1	5
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	0,9395
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.40– Medidas de tendência central (questão nº.26 - Parte-III)

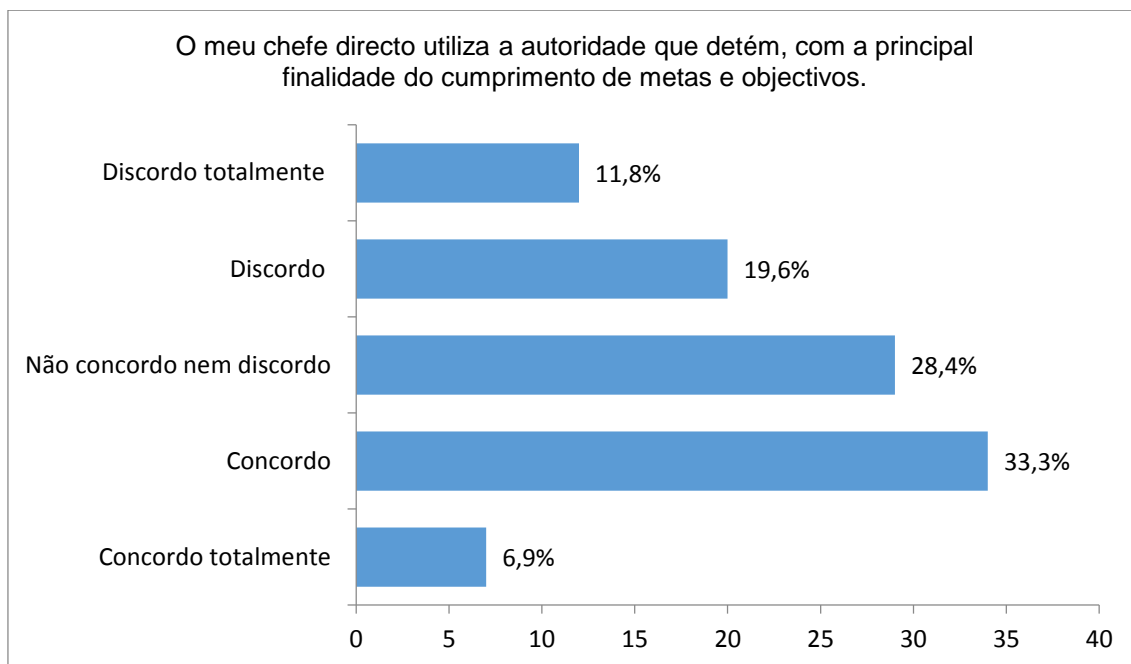


Gráfico 49 -:Relativa ao uso da autoridade do chefe direto para o cumprimento de metas e objetivos.

		[27. O meu chefe direto utiliza a autoridade que detém, com a principal finalidade do cumprimento de metas e objetivos.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	7
Concordo	4	34
Não concordo nem discordo	3	29
Discordo	2	20
Discordo totalmente	1	12
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,1338
	Mediana	3
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.41– Medidas de tendência central (questão nº.27- Parte-III)

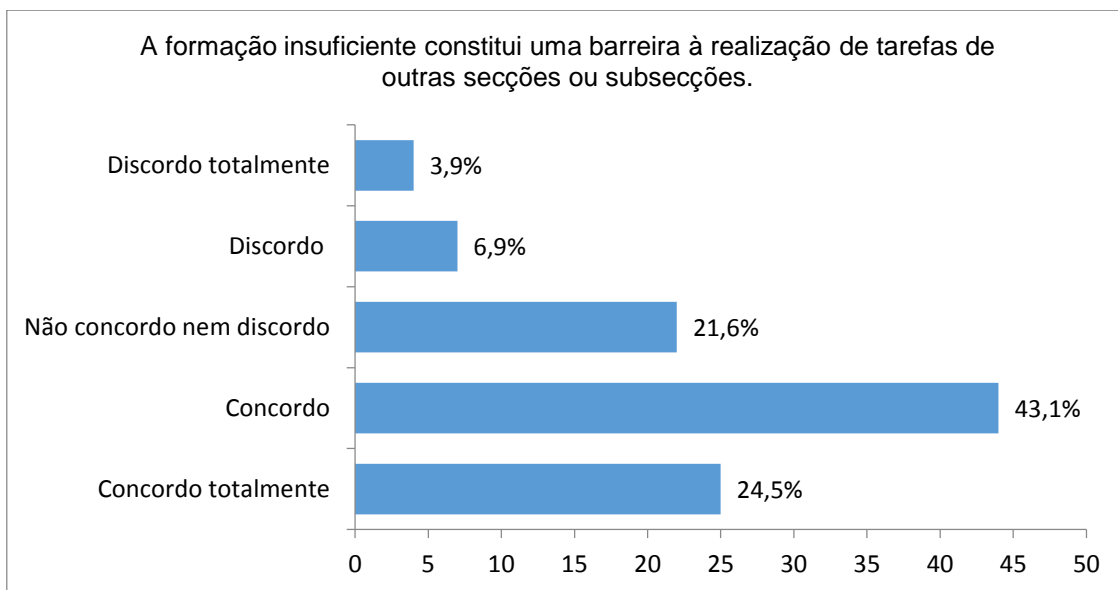


Gráfico 50: Relativo à formação insuficiente constituir uma barreira para o desempenho de tarefas de outras secções.

		[28. A formação insuficiente constitui uma barreira à realização de tarefas de outras secções ou subsecções.]
CODIFICAÇÃO		Totais
Concordo totalmente	5	25
Concordo	4	44
Não concordo nem discordo	3	22
Discordo	2	7
Discordo totalmente	1	4
		102
Medidas de tendência Central	Desvio Padrão	1,0236
	Mediana	4
	Moda	4
	Valor Mínimo	1
	Valor Máximo	5

Quadro nº.42– Medidas de tendência central (questão nº.28 - Parte-III)

## **Apêndice D: Cálculo da amostra em estudo**

---

## Cálculo da Amostra do Estudo

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{136}}$$

$$n = 101$$

## **ANEXOS**

## **ANEXOS**

**Anexo A:** Autorização para a aplicação de Questionários

**Anexo B :** Organograma de uma Divisão Destacada da P.S.P

**Anexo A: Autorização para a aplicação de questionários.**

---



# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIREÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 169/SECDE/2016

Classificador: M/133552

Processo: SECDE201600001CCD

Data: 2016-04-13

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

*Aut. 29/4/2016*  
O Diretor Nacional Adjunto UORH

*Rui Jorge da Conceição Tomaz*  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/133552, Rui Jorge da Conceição Tomaz, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A motivação dos elementos das secções administrativas das divisões policiais destacadas do COMETLIS, face ao desempenho das suas tarefas - Estudo exploratório", do qual é Orientador o Mestre Firmo Carpinteiro Ferreira.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para o seguinte:

a) Aplicação de um questionário, do qual se envia o guião, aos elementos com a categoria de Agente, que prestam serviço nas Secções e Subsecções da Área Administrativa das Divisões Policiais Destacadas, do COMETLIS; e

b) Aplicação de um questionário, do qual se envia o guião, aos elementos com a categoria de Assistente Administrativo, que prestam serviço nas Secções e Subsecções da Área Administrativa das Divisões Policiais Destacadas, do COMETLIS.

4. O dados a obter com a aplicação do questionário tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que o Comissário Rui Tomaz se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

DIREÇÃO NACIONAL DA P. S. P. D. A. G.	Entrada Nº <u>12572</u> P.º <u>3 F05</u>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data <u>20 ABR. 2016</u>



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt |

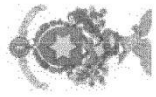
iscpsi@psp.pt

O Diretor  
*Pedro José Lopes Clemente*  
Pedro José Lopes Clemente  
Superintendente-Chefe

135573  
Página 1/1

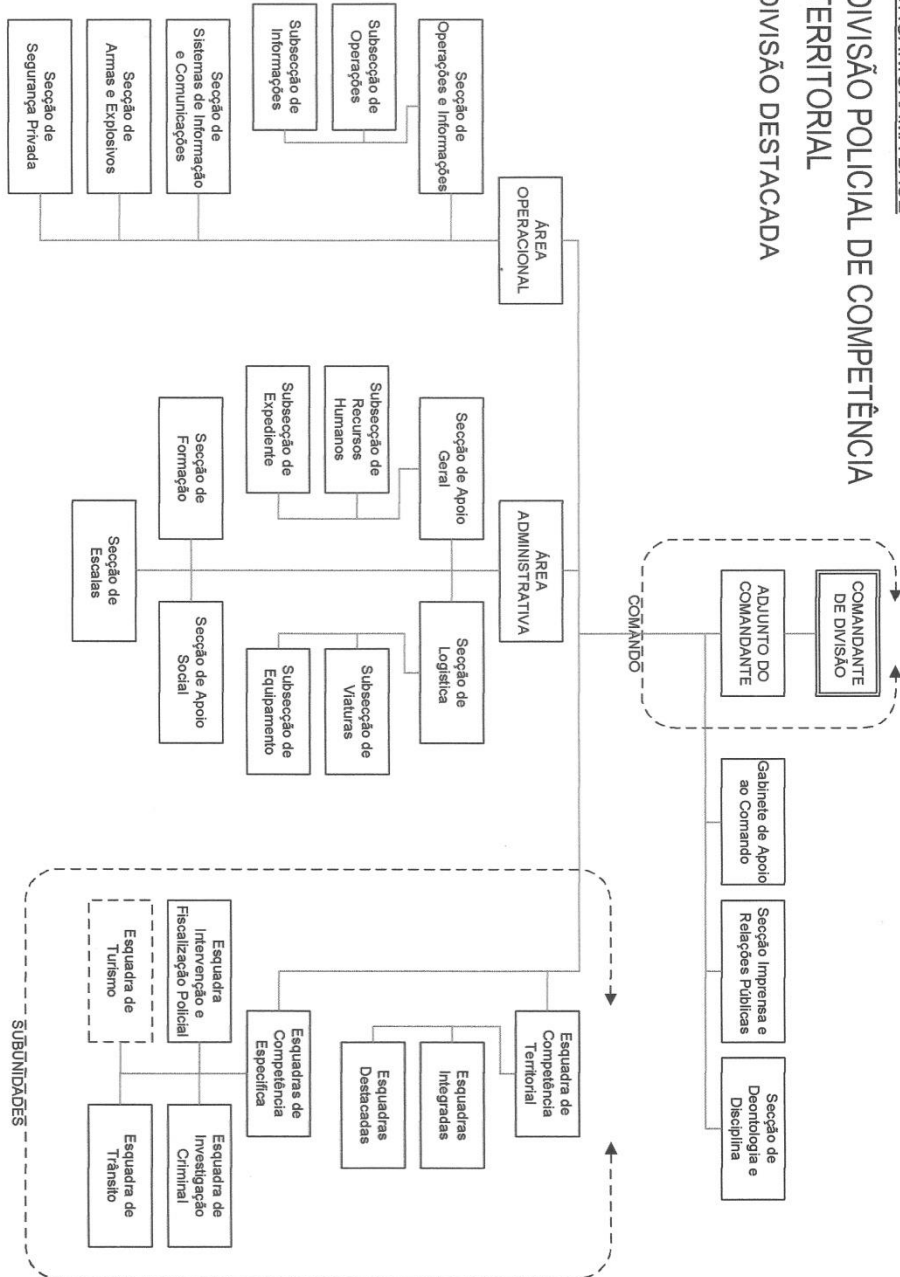
**Anexo B : Organograma de uma Divisão Destacada da P.S.P**

---



ORGANIZAÇÃO DA DADE

# DIVISÃO POLICIAL DE COMPETÊNCIA TERRITORIAL DIVISÃO DESTACADA



Legenda:

Caso tenha sido anteriormente definida a existência de tais Esquadrões ou não dependem de uma Divisão de Competência Específica