

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Paulo Jorge dos Santos Costa

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais

XXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**QUEM SÃO OS JOVENS QUE DECIDIRAM
OPTAR POR UMA CARREIRA POLICIAL**

Orientador:

Prof. Doutor Artur Rocha Machado

LISBOA, 27 DE ABRIL DE 2011



Paulo Jorge dos Santos Costa

Aspirante a Oficial de Polícia

**QUEM SÃO OS JOVENS QUE DECIDIRAM
OPTAR POR UMA CARREIRA POLICIAL**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Artur Rocha Machado, apresentada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna para obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais.

Lisboa, 27 de Abril de 2011

Aos meus pais José e Engelina, por tudo...

Agradecimentos

Para a realização desta dissertação foram vários os intervenientes que colaboraram directa e indirectamente, os quais merecem o meu reconhecimento e gratidão:

Ao meu orientador, Professor Doutor Artur Rocha Machado, pela disponibilidade com que acompanhou esta dissertação, pela orientação pedagógica, método e rigor mas, sobretudo, pelos sábios conselhos científicos.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelas oportunidades, conhecimentos e ensinamentos que me ofereceu.

À Professora Doutora Paula Espírito Santo pela atenção e disponibilidade que sempre demonstrou durante a elaboração deste trabalho.

À direcção da Escola Prática de Polícia pela disponibilidade e facilidades concedidas na realização do estudo.

Aos Agentes Provisórios do 8º CFA da EPP que, prontamente, responderam ao inquérito por questionário tornando possível a componente empírica desta investigação.

Aos Agentes da 2ª Esquadra da Praça do Comércio pela disponibilidade prestada no preenchimento e comentários do pré-questionário.

Aos meus camaradas do XXIII Curso pelo apoio e camaradagem que me deram ao longo destes cinco anos.

Aos meus camaradas dos outros cursos pela disponibilidade e colaboração prestada nesta investigação.

Aos meus pais e irmã, pela compreensão, apoio incondicional, incentivo e motivação imprescindíveis para a realização deste trabalho.

À Paula pelas palavras de carinho, compreensão e o apoio incondicional.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento.

Resumo

As organizações têm, ao longo dos tempos, atribuído uma importância cada vez maior ao seu capital humano, pois este tem assumido uma função primordial na sua estrutura. Assim, torna-se cada vez mais importante compreender e conhecer os valores individuais face às políticas organizacionais. É nesta perspectiva que surge este trabalho, cujo objectivo é identificar quem são as pessoas que concorrem para a PSP, quais as suas motivações e expectativas quanto ao futuro na organização. A pesquisa foi realizada pelo método de inquérito por questionário, com uma amostra aleatória constituída por 278 alunos do Curso de Formação de Agentes, da Escola Prática de Polícia, em Torres Novas.

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com determinação de médias, frequências, desvios padrão e métodos inferenciais. Neste último caso utilizaram-se o coeficiente de correlação de Pearson, teste de Qui-quadrado e teste t de Student para amostras independentes. De entre os resultados obtidos destaca-se que os Agentes concorrem para a PSP por motivos intrínsecos, mas não vêem realizadas as expectativas.

O conhecimento destes dados é de extrema importância para a organização policial, na medida em que ao se conhecerem as motivações e expectativas dos seus elementos permite ajustar as políticas de gestão no sentido de satisfazer as necessidades individuais e assim motivar as pessoas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Recrutamento e Selecção; Motivação; Expectativas; Agentes.

Abstract

Organizations have, over time, given a growing importance to its human capital, as it has assumed a major role in its structure. Therefore, it becomes increasingly important to understand and meet the individual values in relation to organizational policies. From this perspective, comes this study, whose objective is to identify who are the people that are competing to enter in PSP, what are their motivations and expectations of the future in the organization. The survey was conducted by the method of questionnaire survey with a random sample of 278 students from the Course for Police-officer of the Escola Prática de Polícia, in Torres Novas.

Data was analyzed using descriptive statistics, with determination of averages, frequencies, standard deviations and inferential methods. In the latter case we used the Pearson correlation coefficient, chi-square and Student t test for independent samples. From the results highlight that the Police-officer compete to PSP for intrinsic reasons, but they don't see their expectations be realized.

The knowledge of these data is extremely important for the police organization, to the extent that they met the expectations and motivations of its elements can adjust management policies in order to meet the individual needs and thus motivate people.

Key-words: Organizational Culture, Recruitment & Selection, Motivation, Expectations, Police-officer.

Lista de siglas

CFA – Curso de Formação de Agentes

CFO – Curso de Formação de Oficiais

CMICP – Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

CRP – Constituição da República Portuguesa

EI – Expectancy Instrument

EPAV – Equipas de Proximidade e Apoio à Vítima

EPES – Equipas do Programa Escola Segura

EPP – Escola Prática de Polícia

GNR – Guarda Nacional Republicana

IBM – International Business Machines

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PSP – Polícia de Segurança Pública

SPSS – Statistical Program Social Science

WPI – Work Preference Inventory

Índice

Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de siglas	VI
Índice de tabelas	VIII
Índice de gráficos.....	VIII
Introdução.....	1
Cap. 1 – Enquadramento teórico	3
1.1. A cultura organizacional e a selecção e recrutamento de pessoas	3
1.1.1. Conceito de organização e de cultura	3
1.1.2. Cultura organizacional.....	5
1.1.3. Subcultura organizacional	7
1.2. A função organizacional do recrutamento e selecção.....	8
1.3. Dinâmica das motivações e expectativas para o trabalho.....	12
1.3.1. Fundamento e finalidade das teorias da motivação	16
Cap. 2 – Estrutura e dinâmica da organização policial.....	20
2.1. Fundamento da escolha da profissão policial	20
2.2. Particularidades da cultura policial.....	22
2.2.1. Condições da vida quotidiana do Agente nas Esquadras	26
2.3. Especificidades e requisitos do recrutamento e selecção na PSP	30
2.4. Recrutamento nacional vs recrutamento regional.....	35
Cap. 3 – Estudo empírico	38
3.1. O curso e objecto de estudo	38
3.2. Metodologia adoptada.....	38
3.3. Análise e apresentação dos resultados	42
3.3.1. Caracterização da amostra considerada para estudo.....	42
3.3.2. Motivos que levaram os Agentes a concorrerem à PSP	46
3.3.3. Motivações e expectativas dos Agentes	48
3.3.4. Relação entre a área de residência e a preferência de colocação.....	53
3.3.5. Relação entre a área de residência e motivação	55

Conclusão	56
Bibliografia.....	62
Anexos.....	69

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos Agentes em função da zona de residência.....	43
Tabela 2 – Percentagens dos Agentes que exerciam uma profissão	44
Tabela 3 – Percentagem dos Agentes que consideraram a PSP como principal escolha	44
Tabela 4 – Percentagem dos Agentes que concorreram a outra Força de Segurança	44
Tabela 5 – Preferência de colocação ao finalizar o curso.....	45
Tabela 6 – Como deveria ser a forma de recrutamento para a PSP.....	45
Tabela 7 – Como os Agentes vêem o recrutamento nacional.....	46
Tabela 8 – Como os Agentes vêem o recrutamento regional	46
Tabela 9 – Motivos que levaram os Agentes a concorrerem à PSP	47
Tabela 10 – Estatística descritiva da motivação para concorrer à PSP	48
Tabela 11 – Teste t de Student para amostras emparelhadas	48
Tabela 12 – Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI)	49
Tabela 13 – Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho	49
Tabela 14 – Estatística descritiva da escala de expectativas	50
Tabela 15 – Correlações entre a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca	50
Tabela 16 – Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas	52
Tabela 17 – Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas.....	53
Tabela 18 – Relação entre a área de residência e preferência de colocação	54
Tabela 19 – Relação entre a área de residência e preferência de colocação (testes do Qui-quadrado).....	54
Tabela 20 – Relação entre a zona de residência e a motivação no trabalho (testes t de Student).....	55
Tabela 21 – Estatística descritiva da relação entre a zona de residência e a motivação no trabalho	55

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Caracterização dos Agentes em função das habilitações literárias	44
--	----

Introdução

A problemática dos recursos humanos tem sido, ao longo dos tempos, uma grande preocupação por parte das organizações, que procuram recrutar pessoas adequadas, competentes e motivadas para as funções a preencher. As organizações, sendo compostas por pessoas, são afectadas pela natural efemeridade destas, o que obriga a uma constante reposição. Para o efeito, recorrem ao exterior, fazendo recrutamentos, de modo a preencher as suas necessidades e garantir o seu futuro. No entanto, mesmo uma boa política de recrutamento nem sempre garante que as necessidades individuais, que os elementos trazem consigo, sejam satisfeitas. Pelo que no processo de recrutamento e selecção, as competências pessoais e profissionais dos candidatos são relevantes, porém se não forem complementadas com o interesse e a motivação pela profissão, não terão certamente o êxito desejado no desempenho da sua missão.

A Polícia de Segurança Pública (adiante designada de PSP) é constituída por cerca de 22200 Homens e, pelo facto de desempenhar funções reguladoras da vida social, exige uma constante interacção entre o polícia e o cidadão. Devido à natureza do serviço e à sua hierarquia de comando, possui uma cultura organizacional específica que a diferencia de muitas outras organizações, pelo que, se a actividade de recrutar pessoas constitui um problema, motivá-las para o trabalho constitui um problema ainda maior. Assim, torna-se imprescindível que a PSP proceda ao recrutamento de pessoas com características que correspondam aos requisitos das funções a preencher e que ofereçam facilidade de adaptação e integração no grupo.

Em contexto organizacional compreender os valores individuais torna-se um facto importante, na medida em que estes permitem compreender as atitudes e motivações dos elementos que aí trabalham face às políticas de gestão. Assim, por exemplo, se um indivíduo valorizar o mérito individual e se a organização premiar a antiguidade, as respostas desse indivíduo passarão por uma fraca implicação, combatividade e saída. (Ferreira, Neves & Caetano, 2001: 260). Neste sentido, o trabalho de investigação que se pretende desenvolver objectiva identificar quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial e quais as suas motivações e expectativas. Pois, segundo Ferreira et al. (2001: 261) prever o desempenho de um indivíduo pressupõe não só conhecer os resultados que este procurara alcançar no/com trabalho, como também, o que determina tal esforço na procura desses resultados.

As motivações que levaram à realização deste trabalho foram, por um lado verificar-se na bibliografia consultada que os estudos sobre a PSP são escassos e, por outro lado, o facto de nos últimos anos o número de candidatos ter vindo a diminuir e constatar-se um descontentamento e desmotivação geral no efectivo policial, que se reflecte nas saídas da organização para outros organismos¹.

Para fundamentar o propósito desta investigação, os trabalhos de pesquisa vão desenvolver-se em torno das seguintes questões: Quem são os Agentes² que decidiram optar por uma carreira na PSP? Que motivos impeliram os Agentes a concorrer para a PSP? Quais são as suas motivações e expectativas quanto ao desenvolvimento na carreira como polícias?

No sentido de esclarecer as questões colocadas, este estudo vai pautar-se pelos seguintes objectivos: (1) identificar o perfil sócio geográfico dos Agentes; (2) identificar os motivos que levaram os Agentes a escolher a PSP como profissão; (3) identificar quais as motivações e expectativas que os Agentes sentem relativamente a ser polícia. Assim, foram colocadas as seguintes hipóteses de estudo: hipótese 1: os candidatos concorrem para a PSP por motivação intrínseca; hipótese 2: os candidatos vêm realizadas as suas expectativas no âmbito organizacional.

Serão estas as preocupações que serão abordadas e clarificadas ao longo do trabalho. Para isso, estruturou-se o trabalho em três capítulos, onde se inclui a investigação proposta. No primeiro capítulo, de natureza mais teórica, procura-se fazer um enquadramento dos conceitos de cultura organizacional, recrutamento e selecção e das motivações e expectativas para o trabalho na PSP. O segundo capítulo incide sobre a dinâmica da organização policial, mais especificamente a PSP. Neste capítulo, abordam-se os fundamentos da escolha da profissão policial, faz-se menção às especificidades da cultura policial, discute-se as condições de vida de um Agente numa Esquadra de polícia, apresentam-se as especificidades do recrutamento e selecção na PSP e por fim explana-se a problemática do recrutamento nacional vs recrutamento regional. No terceiro e último capítulo, além de se apresentar a descrição de todo o desenvolvimento efectuado para a construção e aplicação do questionário, apresentam-se também os resultados obtidos da investigação.

¹ Veja-se a título de exemplo os Agentes que saíram da PSP para iniciarem a frequência do Curso de Formação de Guardas da GNR 2010-2011 (Ordem de Serviço n.º 201, II Parte, da Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública).

² O Agente do Curso de Formação de Agentes, durante a formação, é designado de Agente Provisório.

Cap. 1 – Enquadramento teórico

1.1. A cultura organizacional e a selecção e recrutamento de pessoas

A atenção prestada às consequências da cultura organizacional, quer na gestão quer no desenvolvimento das pessoas e das organizações teve particular relevância a partir da década de 60 do século passado (séc. XX). Com os estudos então desenvolvidos, acreditava-se ter encontrado informação valiosa e capaz de explicar alguns dos fenómenos mais correntes que perturbavam o funcionamento das empresas e organizações. Foi abundante a literatura produzida e publicada sobre tal temática consequência de diferentes investigações desenvolvidas, de que se citam por pura curiosidade, o *Fenómeno Burocrático* de Michel Crozier (1964) e *Culturas e Organizações* de Geert Hofstede (1991), obra que surge na sequência de “*Consequências da Cultura*”, obra publicada em 1980. Sublinha-se que este autor, trabalhador/investigador da IBM, desenvolveu a sua pesquisa em todos os países onde a empresa estava implantada e, por isso, também em Portugal.

A investigação que Geert Hofstede realizou, em diferentes culturas nacionais e organizacionais, permitiu-lhe identificar duas características singulares, mas comuns a todas as culturas. A primeira, expressando o facto de cada cultura ter o seu padrão de conduta que propõe aos seus membros e a segunda que desenvolve implicitamente uma espécie de *programação mental* nos seus membros. Sublinha-se, porém, que cada cultura é única, embora tenha algumas dimensões comuns a outras culturas, mas porventura com diferentes graus de intensidade.

Sublinha-se que o conhecimento das culturas organizacionais e das suas características essenciais tem particular relevância para a compreensão da sua dinâmica e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros. Por essa razão, são condicionadoras de decisões quando se trata de proceder a acções de recrutamento de pessoas para recompor ou redimensionar a amplitude dos colaboradores.

1.1.1. Conceito de organização e de cultura

O ser humano, cedo compreendeu que em grupo conseguia obter melhores resultados do que se actuasse individualmente. Perante esta situação, e para ultrapassar as suas limitações individuais, agrupou-se dando origem a uma ampla e diversificada rede de organizações. Deste modo, os Homens viram-se não só inseridos em diversas

organizações, mas também obrigados a recorrer a muitas delas para resolver os seus problemas quotidianos. Esta tendência organizativa acabou, na opinião de Machado (2006: 16), por influenciar decisivamente o funcionamento das sociedades e condicionar a própria vida privada das pessoas, que se viram integradas numa teia de organizações (profissão, família, escola).

O termo organização é passível de gerar equívocos. Se em determinados contextos pode expressar uma unidade social, constituída por pessoas, voltadas para um determinado objectivo (Machado, 2006: 20), noutros consiste simplesmente no “acto ou efeito de organizar, combinação harmoniosa de meios, disposição (...)” (Dicionário Porto Editora). No entanto, interessa neste trabalho abordar o conceito organização enquanto grupo de pessoas orientadas pelo mesmo objectivo.

De entre inúmeras definições do termo, Edgar Shein (1968: 29) define organização como sendo a “coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. Bilhim (2009:21) refere que as organizações são constituídas por grupos de pessoas que prosseguem objectivos concretos, exigem cooperação entre si, pressupõem a diferenciação de funções e têm uma estrutura hierarquizada.

Como se pode depreender, as organizações são o resultado da união de esforços e do envolvimento das pessoas em objectivos comuns, que nunca seriam alcançados individualmente. Esta cooperação é promotora da normalização de comportamentos e condutas individuais (Machado, 2006: 22). No entanto, apesar de haver um propósito comum, isso não significa que as organizações não sejam consideradas causadoras de conflitos, pois limitam o comportamento individual ao imporem regras de conduta aos seus membros. Esta limitação pode gerar frustrações nos indivíduos (Machado, 2006: 17).

Como refere Chiavenato (2004: 159) cada organização tem a sua cultura própria, denominada de cultura organizacional, motivo pelo qual algumas empresas são conhecidas por particularidades específicas. Assim, para se conhecer uma determinada organização torna-se imprescindível conhecer a sua cultura e fazer parte dessa organização, significa assimilar a sua cultura. Esta cultura surge como corolário da história que é partilhada pelos membros de um determinado grupo. No entanto, podem existir determinados elementos que contribuíram mais significativamente para a formação dessa cultura, tais como os fundadores ou líderes desses grupos (Chambel e Curral, 1995: 186).

A cultura, de uma forma geral, começou por ser definida como uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos onde se incluía um conjunto de saberes, as crenças, a arte, a moral, a lei, os hábitos, adquiridos ao longo dos tempos pelo Homem. Esta definição caracterizou durante largo tempo o pensamento antropológico. Recentemente, este pensamento evoluiu na forma de conceber a cultura. Agora, esta é vista, “quer como um sistema de padrões cognitivos apreendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas (...). (Neves, 2000: 66). Para o autor (2006: 185) “a cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”. Os novos elementos só são aceites na organização após aprenderem essas regras.

1.1.2. Cultura organizacional

No passado, as empresas eram conhecidas pelas suas instalações físicas, tais como edifícios ou logótipos. Hoje, são mais conhecidas pela sua cultura organizacional. Os aspectos físicos e concretos de uma organização já não têm a importância que tiveram outrora, mais importante do que ter é o ser (Chiavenato, 2004:160).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional, que remonta aos finais dos anos 70, deveu-se à “tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crenças no facto de a cultura organizacional constituir um factor que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas” (Neves, 2000: 67).

À medida que a cultura organizacional foi ganhando força no espaço da teoria das organizações, surgiram algumas opiniões para tentar definir a relação entre cultura e organização. Uma perspectiva, mais influenciada pela antropologia, define a organização como sendo uma cultura, no entanto, uma outra corrente, sob influência da psicologia social e teorias de gestão, definem a cultura como sendo uma das dimensões da organização (Chambel e Curren, 1995: 179). Contudo, quando se debruça sobre a literatura que utiliza o termo cultura organizacional, uma primeira constatação é a enorme variedade de definições. Edgar Schein (1984: 3) define-a como sendo um “padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos

membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Para Schein (1984: 4) toda a cultura existe em três níveis de apresentação: “artefactos, valores e pressupostos básicos”. Os artefactos, para Schein, constituem o primeiro nível da cultura e é o mais visível e perceptível, isto é, representam as coisas que cada um de nós consegue ver, sentir e ouvir quando chega a uma organização pela primeira vez. Inclui neste nível os produtos, serviços, padrões de comportamento, a maneira como as pessoas se vestem, falam e agem, as histórias, lemas, cerimónias, e outros mais. Pode-se afirmar que os artefactos são tudo aquilo que indicam, através da visão ou audição, como é a cultura de uma organização. O segundo nível da cultura, segundo Schein (1984), é constituído pelos valores relevantes valorizados pelas pessoas e são estes que determinam a razão pela qual as levam a fazer aquilo que fazem. Muitas das vezes, estes valores são criados pelos próprios fundadores da organização. Os pressupostos básicos constituem o terceiro nível da cultura organizacional. Estes são considerados os mais íntimos e ocultos, entre eles estão as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições em que os membros da organização acreditam (Schein, 1984).

Uma cultura não pode existir a não ser que haja um dado grupo que a possua. Entende-se por grupo um conjunto de pessoas que estão juntas o tempo suficiente para compartilharem problemas, objectivos e valores, que têm oportunidades para resolver esses problemas e observar o efeito dessas soluções e, seguem regras na aceitação de novos membros (Schein, 1984: 5). Para o autor, a cultura é o resultado das aprendizagens de um grupo. Assim, está-se perante a formação de uma cultura quando um conjunto de pessoas se depara com um problema e tem de encontrar uma solução para o resolver. Ela é ensinada e transmitida aos novos membros, e não desempenharia a sua função se cada geração cortasse com percepções, linguagem, modelos de pensamento e regras de interacção. Para desempenhar a sua função a cultura deve ser aceite como coerente e válida e deve ser assim transmitida aos novos membros. No entanto, não se pode esquecer que os novos membros trazem ideias que produzem mudanças na cultura. (Schein, 1984: 10).

Para Chiavenato (2009: 86) viver, trabalhar e participar nas actividades de uma organização significa participar intimamente da sua cultura organizacional. Refere que a cultura, diz respeito ainda ao modo como as pessoas interagem dentro da organização, às suas aspirações e assuntos relevantes nas interacções entre os seus membros. Salienta, ainda, que a cultura organizacional representa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas que são partilhados por

todos os membros de uma organização. Neste sentido a cultura espelha a mentalidade predominante numa organização.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que norteiam o comportamento dos membros de uma determinada organização e direcciona as suas acções no sentido de alcançar os objectivos organizacionais. Por outras palavras, é a cultura que determina a missão e promove o aparecimento dos objectivos da organização. (Chiavenato, 2004: 159). Refere o autor, que a cultura organizacional mostra aspectos formais de fácil percepção, tais como directrizes e políticas da organização, a tecnologia adoptada e a estrutura organizacional. Porém, oculta aspectos informais de difícil compreensão e de interpretação, tais como as normas grupais.

1.1.3. Subcultura organizacional

Quando se fala em cultura organizacional está-se a referir a uma cultura dominante que expressa normas, valores, crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados pelos seus membros. É esta cultura que confere à organização uma característica única que a distingue das outras. (Bilhim, 2009: 180). Falou-se até agora da cultura de uma organização, como se tratasse de uma entidade única. Assim, coloca-se a questão se as organizações possuem uma ou várias culturas (Chambel e Currell, 1995: 188).

A cultura emerge num grupo de pessoas, devido às suas experiências partilhadas, pelo que, qualquer grupo com uma história comum tende a desenvolver uma cultura que será a sua marca distinta. Neste sentido, ao considerar-se uma organização como sendo um grupo de pessoas verifica-se que se encontra dividida em unidades ou departamentos mais pequenos. Estas unidades incorporam outros grupos ainda mais restritos. Para além disso, ainda existem determinados grupos unidos por relações pessoais, por posição hierárquica, ou classe profissional. (Chambel e Currell, 1995: 188). Posto isto, segundo os autores, facilmente se depreende que as organizações não são um grupo único e homogéneo, mas sim um conjunto de subgrupos com visões próprias da realidade. Deste modo, “falar de uma cultura homogénea da organização é, talvez, um pouco ingénuo. Deveria antes falar-se de uma cultura dominante e de muitas outras subculturas – tantas quantas os grupos que compõem a organização” (...) (Chambel e Currell, 1995: 188). À medida que as organizações se vão desenvolvendo e crescendo, vão surgindo mais grupos a que correspondem subculturas diferentes.

Algumas das subculturas mais comuns que se encontram nas organizações, segundo (Chambel e Curral, 1995: 189), são as seguintes: as subculturas funcionais e profissionais que surgem a partir de grupos formados por especialistas da mesma área; as subculturas departamentais que emergem de departamentos que, embora, tenham especialistas de áreas diferentes são responsáveis por um determinado produto ou mercado; as subculturas geográficas estão associadas às características culturais de determinadas regiões; as subculturas hierárquicas que emergem entre as pessoas com mesmo estatuto ou patamar hierárquico; por fim, as subculturas de oposição que estão associadas a grupos de oposição ao grupo dominante, por exemplo os sindicatos.

No mesmo sentido, Hoftede (1998: 1) afirma que as organizações têm culturas, mas os seus departamentos podem ter subculturas. O autor, num estudo a uma companhia de seguros, distinguiu a presença de três subculturas: uma subcultura profissional, uma subcultura administrativa e uma subcultura de quem se relaciona com o cliente.

Ainda segundo Chambel e Curral (1995: 189) a questão de saber se as organizações possuem uma cultura ou várias culturas está na origem de duas teorias que analisam a cultura organizacional, a perspectiva integradora e diferenciadora. A primeira, tem como característica principal o consenso no interior de toda a organização e defende que a cultura de uma organização é consistente e clara. Nesta óptica, os elementos da organização encontram-se de acordo sobre os temas causadores de divergências. Na perspectiva integradora a organização é vista como uma família. Por outro lado, a perspectiva diferenciadora defende que a cultura de uma organização é inconsistente e formada por diferentes subculturas. Nas palavras de Nunes e Vala (2007: 127) “esta perspectiva [diferenciadora] é particularmente sensível às diferenças de poder e de interesses no interior das organizações, bem como à multiplicidade de pertenças grupais passíveis de existir numa determinada organização”.

1.2. A função organizacional do recrutamento e selecção

A renovação e recomposição dos grupos, sejam eles empresas, organizações ou instituições é um facto inevitável, já que os elementos que os compõem são efémeros. É indubitável que nesta tarefa se procure recrutar pessoas com características que correspondam aos requisitos das funções a preencher e que ofereçam facilidade de adaptação e integração nos grupos preservando a sua estabilidade. Salienta-se que, são as pessoas que “pelas suas qualidades, sejam aptidões e capacidades, ou outros aspectos de

psicologia do trabalho, (...) levam as organizações à eficiência, sejam elas as que executam as várias funções, sejam as que têm a função de dirigirem ou chefiarem” (Silva, 1995: 7). Assim, o recrutamento e selecção de pessoas tornam-se uma tarefa fundamental para o sucesso de qualquer grupo ou organização, visando por essa razão escolher os “melhores ou seja, os mais adequados de entre os candidatos às funções a preencher” (Machado, 2006: 80). Esta perspectiva tem por base o paradigma do “Homem certo no lugar certo”, ou seja, para determinada função existirá um indivíduo indicado que é necessário procurar e encontrar. No entanto, segundo Ribeiro (2007), este paradigma não tem em conta as sucessivas modificações e evoluções que se vão registando nos locais de trabalho nem as alterações comportamentais que se vão verificando no indivíduo ao longo da sua vida. Efectivamente, devido à utilização cada vez mais generalizada de novas tecnologias, verificam-se alterações significativas nos conteúdos dos postos de trabalho a serem preenchidos pelos indivíduos seleccionados. Por outro lado, qualquer indivíduo colocado num determinado posto de trabalho, por possuir determinadas características comportamentais, pode sofrer ao longo do tempo alterações de comportamento que afectem o eficiente exercício profissional, a motivação e a própria ambição.

Se o paradigma histórico “o Homem certo para o lugar certo” dá uma visão reducionista e não satisfaz a selecção coloca-se, na opinião de Ribeiro (2007: 265), a questão de saber “se se deve escolher as pessoas para um posto de trabalho ou para uma carreira?” Sobre esta temática, verifica-se que a selecção é feita consoante a organização da empresa. Há organizações em que os indivíduos são seleccionados para um determinado posto de trabalho, vão progredindo e com o tempo vão ingressando numa carreira, enquanto há outras organizações em que os indivíduos são seleccionados directamente para uma carreira. O caso da PSP é exemplo de selecção efectuada para a carreira, como acontece com Agentes e Oficiais. No entanto, para ingresso na categoria de Chefe da carreira de Chefe de polícia, o recrutamento faz-se de entre os Agentes de polícia (artigo 44.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro).

É comum verificar-se na bibliografia especializada, que os conceitos de recrutamento e selecção, embora constituam um processo contínuo, são diferentes. Em sentido lato “quando se fala em recrutamento está conceptualmente subentendida a selecção. Neste caso o recrutamento consiste no procedimento que visa pôr à disposição de um organismo o pessoal capaz de exercer determinada função” (Machado, 2006: 80). Por outro lado, em sentido restrito, o termo recrutamento “é considerado uma fase prévia de

selecção e, como tal, é basicamente um sistema de informação” (Machado, 2006: 81). É através deste sistema que a organização difunde as oportunidades de emprego.

Chiavenato (2009: 154) define recrutamento como sendo “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” Para que uma selecção possa decorrer com normalidade e qualidade é essencial que o número de candidatos seja elevado.

Sublinha-se, porém, que para alguns autores (Bilhim, 2009; Cardoso, 2005; Rocha, 2010 e Chiavenato 2009), o recrutamento pode realizar-se dentro da organização e/ou fora da organização. O primeiro, é designado de recrutamento interno, enquanto o segundo de recrutamento externo. No entanto, para Machado (2006: 88) o recrutamento será sempre externo, ou seja, “de alguém que vem do exterior para a organização”. E salienta que o designado “recrutamento interno” corresponde simplesmente a uma forma de gerir os recursos humanos que se traduz na oportunidade de mudança de elementos pertencentes à instituição, reconhecendo o seu valor com uma “promoção”. Quando uma instituição tem como objectivo adquirir novas competências ou trazer novas ideias para o seu interior recorre frequentemente ao recrutamento externo (Machado, 2006: 93). Para realizar este tipo de recrutamento as fontes mais utilizadas são os organismos oficiais, profissionais ou sociais; escolas e universidades; candidaturas espontâneas; agências privadas e empresas especializadas ou a publicidade (Machado, 2006: 93).

O processo de recrutamento começa no momento em que é “divulgada a existência de vagas, ou a necessidade de empregados para o serviço, e termina ao ser feita a inscrição” (Silva, 1995: 17). Terminado este processo inicia-se o de selecção, que poderá recorrer a diversos métodos e técnicas.

Assim, a selecção ou escolha, consiste na “comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função” (Rocha, 2010: 157). Pretende-se com este processo escolher, de uma amostra de candidatos, os melhores, ou seja, aqueles que melhor se adaptem a uma determinada função, pelo que “a selecção óptima corresponderia à escolha da pessoa que possuísse as características do foro psicológico (motivação, aptidões e personalidade) exigidas pelo posto de trabalho no seu nível mais elevado” (Ribeiro, 2007: 270).

Os objectivos da selecção centram a sua atenção e visam “avaliar as qualificações (literárias e profissionais) e as capacidades (físicas, psicológicas, etc.) de um candidato face às exigências, às condições de trabalho (físicas e ambientais) de determinada função segundo o mérito, utilizando para o efeito técnicas apropriadas” (Machado, 2006: 94).

Convém, no entanto, salientar que não é suficiente, no processo de selecção, efectuar apenas um diagnóstico do perfil global do candidato, pois, o homem está em constante mudança. Efectuado o diagnóstico e admitindo que o homem na sua evolução se mantém fiel às próprias forças orientadoras, procura fazer-se um prognóstico baseado nas informações recolhidas sobre o que virá a ser no futuro, na motivação e na provável adaptação ao ambiente geral de trabalho (Machado, 2006: 100). Deste modo, procura escolher-se o candidato que, pelo potencial identificado e avaliado, apresente maior probabilidade de satisfação, motivação e desempenho num determinado posto de trabalho.

Contudo, como refere Ribeiro (2007), não existe um método de selecção cujos procedimentos possam ser considerados universais e, portanto, adequado para aplicação a todas as funções. Salienta-se que os métodos e técnicas utilizadas com maior frequência na selecção são a avaliação curricular, as provas de conhecimentos, a admissão à experiência ou ensaio profissional, o exame psicológico, as técnicas de grupo e a entrevista profissional de selecção (Machado, 2006: 109).

Sem se pretender ser exaustivo na explicação de cada um destes métodos e com base nas definições de Machado (2006), efectuam-se breves comentários sobre os mesmos. A “avaliação curricular” consiste na análise e avaliação dos diversos dados e experiências profissionais expressas pelo candidato no seu *curriculum vitae*, atribuindo-lhe uma determinada classificação. Sublinha-se que, a avaliação curricular se fundamenta exclusivamente nas informações fornecidas pelo candidato e, portanto, sem qualquer outra validação. As “provas de conhecimentos” avaliam os conhecimentos do candidato em determinada área do saber de acordo com as exigências do posto de trabalho a preencher. Estas provas podem assumir a forma teórica ou prática consoante a finalidade a que se destinam. A “admissão à experiência”, ou “estágio profissional”, consiste na colocação temporária de um candidato num determinado posto de trabalho para aferir se ele é ou não capaz de exercer com qualidade essa função. O “exame psicológico” visa diagnosticar e avaliar as aptidões, características da personalidade e as motivações do candidato emitindo posteriormente um parecer ou prognóstico relativamente ao seu desempenho no posto de trabalho a preencher. As “técnicas de grupo” consistem em observar e avaliar o comportamento do candidato no seio de um grupo, que pode variar entre 6 a 13 indivíduos, sendo porém recomendado o grupo de 6 a 8 indivíduos. Estas técnicas permitem observar os comportamentos individuais no domínio do relacionamento, da liderança, da emotividade e da organização, entre outros. Por último, refere-se a “entrevista profissional

de selecção” que sendo uma técnica complexa permite recolher, clarificar, validar e avaliar as diversas informações possuídas sobre o passado e perspectivas de futuro do candidato.

Hoje em dia, existe uma enorme preocupação com a selecção do pessoal e os responsáveis pela gestão de recursos humanos aperceberam-se já dos riscos decorrentes de uma má selecção. Nas palavras de Ribeiro (2007) uma má selecção não se prende exclusivamente com a escolha de candidatos que não deviam ter sido seleccionados, mas também com aqueles que são bons e ficaram fora da lista dos seleccionados, ficando assim para a concorrência.

1.3. Dinâmica das motivações e expectativas para o trabalho

As organizações são constituídas por pessoas, necessariamente efémeras, e não existem sem elas, motivo pelo qual necessitam de recrutar indivíduos para continuar a realizar as tarefas que lhe são cometidas. No entanto, mesmo uma boa política de recrutamento nem sempre garante que as necessidades individuais, que os elementos trazem consigo, sejam satisfeitas. Por isso, quando a organização não satisfaz o mínimo de necessidades, os indivíduos sentem-se “alheados, inseguros e desgostosos” (Shein, 1968: 32). Note-se que, se a actividade de recrutar pessoas constitui um problema para a organização, motivar essas pessoas para o trabalho constitui um problema ainda maior. Muitas organizações, procuram solucionar este problema com incentivos e recompensas consoante as necessidades e interesses dos trabalhadores (Shein, 1968: 35). No entanto, o autor refere que estudos demonstram que motivar pessoas numa organização é um problema complexo e que pode ser “idealizado em termos de contrato psicológico em que intervém o indivíduo e organização”. Para Shein (1968: 35), este contrato baseia-se em esperanças que, tanto o indivíduo como a organização querem ver cumpridas pela parte contrária. Estas esperanças referem-se não só ao trabalho que a organização espera do trabalhador ou ao salário que o trabalhador espera da organização, mas abrange “todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e organização.”

É frequente ouvir dizer que, quando uma organização não tem o rendimento desejado, a causa se deve ao facto de os seus elementos não terem conhecimentos adequados, aos baixos salários, ao trabalho rotineiro, os superiores não reconhecerem o trabalho dos subordinados ou o prestígio social da organização não ser o esperado. No entanto, Rocha (2010: 104) apresenta como resposta à causa da falta de rendimento a formação e motivação dos trabalhadores. Por outro lado, Chiavenato (2010: 117) refere

que para se entender o comportamento organizacional é fundamental conhecer o comportamento das pessoas. No entanto, para se explicar este comportamento é necessário estudar as causas ou estímulos que desencadeiam a motivação humana.

Não é tarefa fácil definir consensualmente o conceito de motivação pois trata-se de um “constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas.” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003: 102). Etimologicamente encontra-se no termo motivação o verbo latino “movere”, isto é, mover. Assim, se pode conhecer o sentido que, de um modo geral, se atribui ao termo motivação. Trata-se daquilo que é capaz de “mover o indivíduo, de impeli-lo a agir, de incitá-lo a adoptar certas condutas e certas atitudes” (Collette, 1971: 133). Nesta perspectiva, o autor define motivação como “um termo geral que engloba tudo quanto impele o indivíduo a certos fins, certas orientações, certas finalidades, provocando comportamentos adaptados a essas aspirações” (Collette, 1971: 133). Para além desta definição, muitas outras são apresentadas: “o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação” (Ferreira et al., 2001: 260); “o comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direcção aos objectivos que podem satisfazer essas necessidades” (Chiavenato, 1983: 119); “processo que implica a vontade de efectuar uma tarefa ou um objectivo a ser atingido” Lévy-Leboyer (1994: 40). Refere o autor que neste processo existe um esforço que se deve manter até que o objectivo seja cumprido e consagrar aí a energia necessária. Posto isto, verifica-se que o indivíduo não age espontaneamente e sem ter algum motivo. Os seus comportamentos são sempre motivados, tanto a nível interno como externo (Collette, 1971: 133).

Torna-se, assim, fundamental descobrir quais são as motivações de uma pessoa, para que dessa forma se possam conhecer melhor os seus comportamentos e condutas. No entanto, esta tarefa não se avizinha nada fácil, pois algumas motivações não se vêm e por outro lado, dado que existe uma hierarquia de motivações, o Homem é tentado a ver a mais acessível, que é a última. Esta não é senão o resultado de outras motivações. (Collette, 1971: 133-134). Deste modo, para se compreenderem as motivações é necessário, segundo Chiavenato (1983: 119), o conhecimento das necessidades humanas. Segundo o autor, a própria teoria das Relações Humanas³ constatou a existência de algumas necessidades

³ A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos. A sua origem advém da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica da Administração (ênfase na estrutura organizacional e procura da máxima eficiência). Com esta nova teoria passa-se a utilizar, nas organizações, termos como a motivação, a liderança, a comunicação, entre outros. A teoria vem dar maior ênfase às necessidades sociais do ser humano, ao seu relacionamento e às recompensas.

humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento humano é determinado por forças conscientes ou inconscientes, chamadas necessidades ou motivos, que levam o homem a um determinado comportamento. Assim, o homem passou a ser dotado de necessidades que motivam o seu comportamento.

Nesse contexto, para se explicar melhor o comportamento humano utiliza-se o designado *ciclo motivacional*, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento do Homem (Chiavenato (1987: 416). Explica o autor que, as necessidades não são estáticas, mas sim dinâmicas e persistentes e que o *ciclo motivacional* pode ser explicado da seguinte forma: o organismo humano está num estado de equilíbrio, e a partir do momento que uma necessidade é manifestada vai perturbar esse estado de equilíbrio e provocar um estado de tensão, insatisfação e conflito. Este estado vai levar o indivíduo a agir, a adoptar um determinado comportamento com o intuito de satisfazer tal necessidade. Se essa necessidade for satisfeita o organismo volta ao estado de equilíbrio, até aparecer outra necessidade. Contudo, nem sempre as necessidades são satisfeitas pelo que ocorre a frustração ou compensação. A frustração ocorre quando uma necessidade não é satisfeita, e a compensação quando a satisfação de uma outra necessidade serve para reduzir a tensão provocada pela necessidade não satisfeita. Collette (1971: 202) define frustração como o “conjunto de mecanismos e dos processos pelos quais a satisfação de uma necessidade é bloqueada ou contrariada, pela presença de um obstáculo ou de uma barreira”.

Na perspectiva de Chiavenato (1987: 417) o “comportamento humano é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas.” Porém, Collette (1971: 138) sublinha que os tipos de motivações que interferem no comportamento dos indivíduos têm origens muito diversificadas, podendo ser “naturais ou artificiais, pessoais ou sociais, fisiológicas ou psicológicas, conscientes ou inconscientes”. Estas últimas motivações (conscientes ou inconscientes), pela sua importância, merecem um esclarecimento especial (Collette, 1971: 147). Com efeito as primeiras são as que motivam conscientemente as condutas do indivíduo e “são produto de uma reflexão, de uma racionalização, de um exame crítico do consciente”. Assim, o indivíduo, a todo o momento, compreende qual a meta que tem para atingir e ajusta o comportamento nessa direcção. As segundas, as motivações inconscientes, como refere Collette, obtiveram destaque através de trabalhos realizados no campo psicanalítico. O caso mais típico deste tipo de motivações é o comportamento neurótico, havendo casos em que o comportamento perde toda a lógica.

Uma outra distinção de motivações, a merecer realce, é a que ocorre entre motivações naturais e artificiais (Collette, 1971: 149-150). Segundo o autor, as motivações naturais referem-se às motivações espontâneas e inatas. Exceptuando algumas necessidades fisiológicas, estas sofrem influência de factores ambientais. Por seu lado, as motivações artificiais são impostas pelo meio e enquadram-se nestas o exemplo das crianças que aprendem a escrever, ou seja, é o meio que estimula a criança a escrever e não é a criança que tem necessidade natural de escrever.

Collette (1971, 153-156) refere e dá alguma ênfase a uma modalidade de motivações, as motivações adquiridas. Estas subdividem-se em motivações sociais e pessoais. As primeiras são comuns a qualquer homem ou grupo de indivíduos e implicam a necessidade de se estabelecerem contactos entre pessoas. As motivações pessoais “dependem estreitamente dos traços da personalidade do indivíduo”, e parecem estar ligadas às motivações adquiridas. Segundo o autor, se todas as motivações pertencem ao indivíduo, então, em sentido lato, todas elas serão consideradas pessoais.

Um outro modelo procura explicar o tipo de orientação que motiva determinado indivíduo, tipificando as motivações em intrínsecas e extrínsecas. Segundo Nuttin (1983: 97) o “comportamento intrinsecamente motivado” não está circunscrito só às situações em que o indivíduo se encontra “completamente absorvido” pelo que está a fazer, mas está presente nas mais variadas situações da vida quotidiana, tal como comer ou falar com outras pessoas. Quando uma pessoa realiza uma actividade em que o foco principal é inerente aos benefícios dessa actividade, adopta uma orientação intrínseca. Assim, um indivíduo está motivado intrinsecamente quando procura alimento e come para satisfazer a fome (Nuttin, 1983: 101). No entanto, é de salientar que nem toda a actividade humana é intrinsecamente motivada, pois segundo Nuttin (1983: 101), grande parte daquilo que se faz é de natureza instrumental. A actividade é como um meio para atingir um fim, ou seja, grande parte daquilo que se faz está inserido numa estrutura meio-fim, tendo como objectivo uma recompensa que provém da actividade, mas que não faz parte dessa actividade. Nas palavras do autor, os “sujeitos humanos são capazes de usar quaisquer meios para atingir quaisquer fins”. Neste sentido, como refere Nuttin (1983: 101), uma pessoa pode estabelecer relações sociais com outra para atingir alguns objectivos, como por exemplo, alcançar uma promoção. Contrariamente, é considerada motivação intrínseca quando o indivíduo estabelece relações com outra pessoa por causa de si próprio, isto é, a pessoa focaliza-se nos objectivos da actividade em si, por exemplo apreciar a companhia de outra pessoa.

1.3.1. Fundamento e finalidade das teorias da motivação

Uma vez apresentados os conceitos para melhor se compreender a motivação, é fundamental referir algumas teorias que tentaram explicar a motivação humana.

Em contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por uma série de necessidades em permanente evolução, que podem estar ou não relacionadas com o estado interno da pessoa. Conhecer tais necessidades e o seu modo de funcionamento tem sido a preocupação de muitos teóricos (Ferreira et al., 2001: 260). A preocupação do homem com a obtenção de bons resultados e melhor desempenho remonta à sua própria origem. Este facto levou um grande número de estudiosos a investigar a questão de como “aumentar a performance do ser humano”, enquanto membro de uma organização. Para isso, era necessário descobrir os factores que geram motivação nos homens (Coradi, 1985: 197). Alguns estudos visam conhecer os motivos, o seu modo de funcionamento e a forma como estão estruturados, outros tentam explicar a direcção do esforço individual entre as várias alternativas de acção. Um outro tipo visa explicar o porquê de uns comportamentos ocorrerem com maior frequência relativamente a outros (Ferreira et al., 2001: 260).

Muitas questões se têm levantado a propósito da motivação, sobretudo para compreender o que realmente motiva o indivíduo e como funciona a motivação. Assim, é legítimo perguntar se a motivação tem a ver com as características pessoais ou decorre de factores situacionais? (Ferreira et al., 2001: 261). Segundo o autor, prever o desempenho de um indivíduo pressupõe não só conhecer os resultados que este procurara alcançar no/com trabalho, como também, o que determina tal esforço na procura desses resultados. Este assunto tem levado à formulação de muitas teorias. Assim, para uma melhor sistematização e uma vez que todas as teorias motivacionais procuram responder a tais perguntas, os autores Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), após uma longa pesquisa, agruparam as teorias motivadoras em duas categorias: as teorias de “processo” e as teorias de “conteúdo” (Coradi, 1985: 199).

As teorias motivadoras de processo, segundo Cunha et al. (2003: 103), procuram responder à questão “como se desenrola o comportamento motivado?” Constatou-se que as pessoas são diferentes e aquilo que motiva uma pessoa pode não motivar outra pessoa. Assim, a reacção à satisfação ou insatisfação de uma necessidade é diferente de pessoa para pessoa e até a mesma pessoa pode ter reacções diferentes conforme o tempo (Ferreira et al., 2001: 265). A título de exemplo, refere o autor que, o aumento salarial pode gerar várias reacções no comportamento das pessoas. Enquanto para uns esta medida é

considerada um factor estimulador, para outros poderá ser desmotivadora e encarada como indiferente. Deste modo, esta teoria procura encontrar uma resposta para a variedade de escolhas das pessoas e explicar o que leva uns a escolher determinada acção em vez de outra. Várias teorias têm considerado o comportamento humano como decorrente de processos cognitivos, sendo as mais representativas a teoria das expectativas e a teoria do trabalho enriquecido (Ferreira et al., 2001: 266).

Em 1964, Victor Vroom desenvolveu, no seu livro *Work and Motivation*, um modelo para explicar a conduta dos indivíduos denominado de “modelo de expectativas”, que veio a ficar conhecida como “teoria das expectativas”. Trata-se de uma teoria cognitiva em que o comportamento escolhido pela pessoa é, por norma, o que conduz a resultados com maiores ganhos (Cunha et al., 2003: 118). Isso levou Vroom a defender que a satisfação no trabalho devia ser considerada como produto entre as expectativas que o indivíduo desenvolve e o resultado esperado. Para Vroom (*cit. in* Coradi, 1985: 186) a motivação é um processo que dirige as escolhas entre as várias possibilidades de comportamento da pessoa.

No modelo de Victor Vroom, são considerados três conceitos determinantes da motivação da pessoa, a “expectativa”; a “instrumentalidade” e a “valência”, em que a força motivadora que leva um indivíduo a ter determinado comportamento é uma função multiplicativa da expectativa pela instrumentalidade e pela valência (Cunha et al., 2003:118). Por expectativa entende-se a probabilidade subjectiva de um dado esforço ser instrumental para obter determinado desempenho (esforço - desempenho). No entanto há ainda a considerar a probabilidade subjectiva de um certo esforço levar a uma dada recompensa (esforço – resultado) (Cunha et al., 2003:118). A instrumentalidade traduz a possibilidade de se obter uma recompensa através de uma dada acção. Isto é, as pessoas procuram ter um bom desempenho porque acreditam que se assim for, têm maior probabilidade em obter aquilo que para si tem maior valência (Coradi, 1985: 188). Segundo este autor, a valência significa o grau de atractividade que um determinado resultado representa para uma pessoa. Esta pode ser positiva quando um indivíduo prefere um determinado resultado a não obtê-lo. Pode ser negativa quando um indivíduo prefere não ter um resultado a tê-lo. A valência pode ser considerada nula quando a obtenção ou não de um resultado for indiferente para o indivíduo (Coradi, 1985: 187).

Estudos realizados têm revelado que as características do trabalho estão relacionadas com as causas de motivação ou desmotivação. Segundo Cunha et al. (2003: 109) a teoria mais importante para tentar descobrir as características do trabalho que

contribuem para o aumento da motivação foi desenvolvida por Hackman e Oldham (1980). Estes autores definiram como características do trabalho motivador a “variedade da tarefa”, “identidade e significado da tarefa”, “autonomia e informação de retorno”. A motivação para trabalhar acontece quando o indivíduo tem conhecimento dos resultados, possui autonomia e responsabilidade para desempenhar a tarefa e sente que o seu trabalho é importante e diversificado (Ferreira et al., 2001: 271).

As teorias de conteúdo, na perspectiva de Cunha et al. (2003: 103), procuram explicar “a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas?” O pressuposto desta teoria é que as pessoas possuem necessidades interiores e que estas orientam o comportamento com vista à sua satisfação (Ferreira et al. 2001: 261). Estas teorias tiveram início com os trabalhos de Murray (1938) que, com base na teoria do instinto, introduziu os conceitos de aprendizagem e de necessidades (Coradi, 1985: 203).

Depois de Murray apareceu Abraham Maslow (1954) que desenvolveu uma teoria de motivação humana assente numa hierarquia de necessidades. Esta hierarquia incluía cinco categorias de necessidades: as fisiológicas, as de segurança, as de pertença e de ser amado, as de estima e de auto-realização (Coradi, 1985: 204). Segundo Maslow (*cit in* Cunha et al. 2003: 104) as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento das pessoas. Assim, por exemplo, se estiver por satisfazer uma necessidade fisiológica, o indivíduo não se sente estimulado pela necessidade de pertencer e de ser amado, ou seja, uma necessidade de um nível superior só está activa quando forem satisfeitas as do nível inferior (Cunha et al., 2003: 104). Esta teoria sugere, em termos práticos, que as pessoas que ocupam cargos de direcção se devem preocupar com a identificação da satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, para poderem saber como motivá-los (Cunha et al., 2003: 104). Contudo, algumas críticas são apontadas a esta teoria. Como refere Ferreira et al. (2001: 263) esta teoria não tem em conta as especificidades culturais, isto é um trabalhador de um determinado país pode dar mais valor à necessidade de segurança que de auto-estima.

Em 1959, Frederick Herzberg definiu os factores de motivação em dois grandes tipos: “factores de higiene” e “factores intrínsecos da motivação ou “motivadores” (*cit in* Coradi, 1985: 204). Os factores “higiénicos” compreendem o salário, as condições de trabalho ou política da organização e devem ser cuidados para que a insatisfação não apareça nos trabalhadores. Por factores intrínsecos ou “motivadores” entende-se a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o trabalho em si mesmo. Estes factores, segundo Ferreira et al. (2001: 263), quando estão presentes no indivíduo produzem um

efeito duradouro de satisfação, no entanto, quando são insuficientes provocam uma ausência de satisfação. Algumas críticas são apontadas a esta teoria, tanto ao nível do procedimento metodológico usado para recolher informação como ao nível da confirmação empírica, pois os resultados revelam que tanto os factores higiénicos como os motivadores contribuem para a satisfação e para a insatisfação (Ferreira et al., 2001: 264).

Para David McClelland (1961) existem três conjuntos de motivos que levam uma pessoa a agir de determinada maneira: “necessidade de realização”, “necessidade de poder” e “necessidade de afiliação” (*cit in* Coradi, 1985: 204). A necessidade de realização pode definir-se, segundo Ferreira et al. (2001: 265), como um desejo de querer ser bem-sucedido em determinadas situações de competição. As pessoas com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades nas actividades em que se envolvem, estabelecem objectivos exigentes e valorizam situações de trabalho onde haja *feedback* e um grau de risco (Ferreira et al., 2001: 265). A necessidade de poder, segundo Coradi (1985: 166), consiste na vontade de uma pessoa influenciar e controlar o comportamento de outros indivíduos. A última das necessidades é a da afiliação, que consiste num conjunto de impulsos que levam o indivíduo a ter amizades e relacionar-se com outras pessoas (Coradi, 1985: 167). Para Ferreira et al. (2001: 265) o problema da utilização deste modelo reside no facto de as “necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempos.”

A teoria da equidade baseia-se em processos comparativos e de semelhanças (Coradi, 1985: 173). Defende a necessidade de justiça no local de trabalho (Cunha et al., 2003: 112). Refere o autor que equidade e igualdade não são sinónimos. Há igualdade quando duas pessoas recebem a mesma recompensa, no entanto há equidade quando essas pessoas são recompensadas em função das suas competências, esforço ou mérito.

Segundo Coradi (1985: 175) um dos principais autores da teoria da equidade foi J. Stacy Adams (1965). A base desta teoria encontra-se nas comparações que as pessoas fazem, de um lado, com os esforços despendidos para alcançar determinado fim, e de outro lado, com as recompensas recebidas (Coradi, 1985: 177). Segundo Cunha et al., (2003: 112) estas comparações são feitas com outros membros da mesma organização ou fora da organização. Para Teixeira (1998: 130) quando, numa organização, um trabalhador tenha a percepção de iniquidade (promoções, salários ou transferências) pode passar a despende mais tempo para efectuar a mesma tarefa, reclamar melhor vencimento ou trabalhar menos.

Em suma, as teorias de motivação procuraram ligar o Homem ao trabalho, isto é, tentaram persuadi-lo para que continua-se a trabalhar, sabendo à partida que o trabalho é penoso.

Cap. 2 – Estrutura e dinâmica da organização policial

2.1. Fundamento da escolha da profissão policial

A escolha profissional é um processo em permanente construção que se inicia na infância, pois desde pequenos pensamos no que queremos ser quando formos adultos. No entanto, existem momentos em que a sociedade atravessa crises económicas e sociais e que se reflecte no aumento do desemprego. Realidade essa que actua de forma decisiva na escolha profissional dos jovens. Assim, para muitas pessoas o trabalho significa poder sobreviver e não uma possibilidade de realização pessoal (Soares: 2002, 99). Refere a autora que devido às dificuldades económicas as pessoas trabalham onde é possível, onde existe emprego e não têm possibilidade de escolher uma profissão que lhes traga satisfação. Neste sentido, para Soares (2002) a vocação de uma pessoa para determinada profissão não existe, pois são inúmeros os factores que determinam a escolha profissional, desde a falta de emprego, o local de onde uma pessoa é oriunda, as oportunidades que essa pessoa teve na vida para experimentar outras coisas e toda a história pessoal de cada um.

Como o trabalho ocupa uma grande parte da vida das pessoas é importante que a escolha da profissão seja efectuada de forma consciente e coerente para que a pessoa ao exercer a profissão o faça com motivação e prazer. Verifica-se que os indivíduos ao escolherem uma actividade pela qual têm muito interesse e prazer, têm mais possibilidade de se sentirem felizes e motivados ao desempenhá-la e têm mais força de vontade para lutar pelas condições menos boas do trabalho. (Soares: 2002, 104).

Relativamente à motivação e satisfação do trabalho muitas teorias foram desenvolvidas no sentido de compreender este fenómeno e descobrir quais os métodos para aumentar a motivação dos trabalhadores. No entanto, segundo Lévy-Leboyer (1994: 14) as teorias que tentaram explicar a motivação foram desenvolvidas num contexto económico diferente do actual, pois agora o crescimento económico diminuiu e o desemprego tem vindo a aumentar⁴. Afirma, assim, que os esquemas relativos à motivação no trabalho e métodos para estimulá-la não podem ser adaptados para o contexto actual sem outro exame. Torna-se necessário conhecer as causas da crise das motivações e limitar a sua extensão. Segundo a autora ter um trabalho certo e remunerado já não corresponde ao desejo da maioria das pessoas. Alguns recusam as condições que certos trabalhos impõem,

⁴ Em Portugal, dados do Instituto Nacional de Estatística mostram que a taxa de desemprego era, em 2003, de 6,3%, menos 3,2 pontos percentuais do que em 2009.

tal como a indústria e organizações burocráticas e escolhem outros estilos de vida. Muitas pessoas chegam mesmo a admitir que só trabalham o necessário para que recebam no final do mês. Tem-se verificado, segundo a autora, em todos os sectores de actividade que os valores tradicionais estão a desaparecer, já não existe a consciência profissional, e a dedicação ao trabalho começa a parecer ridícula, pois o valor do trabalho apenas se liga às vantagens materiais que ele traz, isto é, a necessidade de ganhar a vida. O trabalho já não é uma fonte de satisfação e uma componente importante na qualidade de vida (Lévy-Leboyer, 1994: 20). A autora, num estudo efectuado, revela que um terço dos jovens afirma que é melhor fazer o mínimo necessário no trabalho, realidade essa que representa uma “crise de motivações”. No entanto, para outros a importância do trabalho ainda é muito forte, veja-se como exemplo as pessoas que sofrem um choque com a aposentação ou com o desemprego (Lévy-Leboyer, 1994: 46).

Assim, as motivações no trabalho podem ser reagrupadas em três categorias: motivações económicas (o trabalho é trocado por um salário que possibilita a aquisição de novos objectos e bens); motivações sociais (o trabalho oferece oportunidades de contacto entre pessoas), motivações para a acção e auto-realização (o facto de trabalhar, de produzir, de fazer algo útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade) (Lévy-Leboyer, 1994: 54).

Face ao exposto verificou-se que são inúmeros os motivos que levam uma pessoa a optar por uma determinada profissão. Importa agora saber porque é que muitos jovens decidem concorrer para a PSP. Neste sentido, verifica-se no efectivo policial que muitos polícias passam uma imagem de “bons samaritanos”, que se dedicam 24 horas por dia à profissão e que a família e a vida pessoal passam para segundo plano, em benefício do serviço público (Durão, 2010: 276 -278). Ainda na perspectiva de Durão para estes polícias a actividade policial é considerada uma vocação, o cumprimento de um destino e também como um sentido trágico, pois dão a vida pela missão. O risco a que o polícia está sujeito e que o pode conduzir à morte “alimenta a solidariedade interprofissional baseada na farda”.

No entanto, esta motivação pelo serviço “compete com outras disposições como a busca ocupacional de emprego ou carreira dentro de um complexo de oportunidades que oferece o Estado⁵” (Durão, 2010: 278). Segundo a autora o sentimento de vocação existente nos polícias é ambíguo, pois ora se encontram numa dimensão de missão e de

⁵ Os Agentes beneficiam dos instrumentos de mobilidade geral prevista na Lei n.º 12 -A/2008, de 27 de Fevereiro. Assim, podem concorrer a outros serviços da Administração Pública.

dedicação total a uma causa, ora se “situam no plano mais banal do termo profissão, no sentido de levarem a cabo um ofício entre tantos na polícia e como tantos na sociedade.”

De referir que os Agentes ao ingressarem na profissão deparam-se com um conjunto de regras, valores e práticas que definem o “espírito corporativo” característico daquele grupo profissional. No entanto este espírito está em constante risco, pois não se pode esquecer que os elementos que compõem a corporação “estão ligados a outras comunidades de valores, de pertença regional, com identidades partilhadas que podem no seu íntimo desafiar os valores” (Durão, 2010: 289). Salienta a autora, que em estudos efectuados, foi comum ouvir polícias comentar que alguns familiares ficaram desiludidos com a escolha profissional. Verifica-se assim que, enquanto para uns ser polícia é pouco dignificante, para outros o Estado não merece que por ele um polícia corra risco de vida. A acrescentar a esta realidade está o facto de com o decorrer do tempo os polícias se fecharem mais na instituição e se distanciarem do ambiente em que foram criados e socializados, como a família e amigos (Durão, 2010: 289).

2.2. Particularidades da cultura policial

Em Portugal os estudos sobre a polícia são reduzidos e a actividade policial não tem suscitado grande interesse pelos departamentos das universidades, com excepção das dissertações dos alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (Oliveira, 2001: 15). Refere ainda que esta falta de interesse poderá estar associada ao estilo de organização policial: demasiado fechada à comunidade e burocratizada. De acordo com o autor, em França, nos estudos sobre a polícia destacam-se os estudos de Dominique Monjardet, Sebastian Roché e Jean Monet. Contudo, estes trabalhos estão muito longe, quer em qualidade como em quantidade, dos estudos realizados nos países anglo-saxónicos. Assim, desde cedo alguns autores tentaram definir o que se entende por cultura policial e se esta é diferente das outras organizações. Autores como Hoftede (1998) e Chambel e Curral (1995) defendem que uma organização tem uma cultura, no entanto, os seus departamentos podem ter várias subculturas. Reforçando esta ideia Bilhim (2009: 182) refere: “assim como os povos têm culturas diferentes, também o mesmo acontece com as organizações e seus departamentos”.

Veja-se agora o que alguns autores dizem a respeito da cultura policial. Skolnick (1994: 41), baseado em estudos científicos, refere que a “personalidade de trabalho do polícia” surge da combinação de três factores: o perigo enfrentado, a autoridade junto do

público e a procura de eficácia da acção. Estas seriam as características básicas apontadas pelo autor que caracterizariam a cultura policial. Daqui resultam as percepções “cognitivas” de um trabalho marcado por traços comuns e a predisposição para agir de determinada forma.

Estudos posteriores ao de Skolnick procuraram demonstrar que nem todos os polícias compartilham os traços comuns atribuídos como características da cultura policial. Entre os autores que desenvolveram críticas à tese de Skolnick encontra-se Monjardet (1996: 158). Este autor refere, ao contrário de Skolnick, que nem todas as acções policiais envolvem a presença do perigo e o tipo de autoridade requerida para a resolução de conflitos é diferente de caso para caso. Para Monjardet (1996: 155) a análise da cultura profissional dos policiais é o “tendão de Aquiles” de qualquer investigação sobre a polícia e é um princípio explicativo das suas condutas.

Monjardet, (1996: 159) a partir dos dados recolhidos de uma pesquisa realizada pela Interface, em 1982, na Polícia Francesa, destaca duas ideias principais na análise que faz da cultura policial: a relação do polícia com a lei e a sua relação com o outro. Relativamente à primeira ideia, Monjardet (1996:162) refere que para alguns polícias a lei é dotada de um “forte aspecto arbitrário” e na maioria dos casos pode ser entendida como um obstáculo à eficiência. Para outros polícias, a lei é um imperativo necessário ao bom funcionamento da sociedade. Para outro grupo de polícias, a lei também pode ser percebida como um “contrato” que exprime os valores de uma sociedade. Por fim, para outros polícias a lei oscilaria entre estas três dimensões apresentadas. Na segunda ideia, Monjardet (1996:164) trata da relação entre o polícia e aquele que não é polícia, mencionando o factor de “abertura/recuo” para se referir ao grau de envolvimento entre os polícias com o Estado e com a comunidade. Assim, os polícias que têm o Estado como referência prioritária concebem a missão da polícia como um instrumento de defesa do Estado, que será o protector dos seus funcionários contra as ingerências locais. Por oposição, estão aqueles que adoptam a sociedade como referência e consideram a missão da polícia como um serviço público norteadada pela procura social da segurança.

Ao contrário da tese apresentada por Skolnik (1994), Monjardet (1996: 172) procurou defender as variedades da cultura policial ao referir: “o pluralismo da cultura profissional policial não aparece, assim, como o único efeito da existência do conjunto de atitudes e sistemas de valores diferentes, num campo balizado pelas dimensões cruciais da profissão. Essa acepção é certamente um progresso em relação ao postulado de uma «personalidade policial» identificável por traços universalmente partilhados, mas ela é

insuficiente.” Nesta óptica, Monjardet (1996: 157) salienta que este pluralismo está patente nas diferenças entre o serviço dos Agentes de patrulha e dos Agentes das denominadas brigadas à civil, bem como na diversidade sindical.

Numa outra perspectiva, Bayley (1994: 56-68) menciona que a cultura organizacional “é como a água onde os peixes nadam” e afecta tudo o que a polícia faz embora muitas vezes não se tenha consciência de tal facto. Refere que existem na cultura policial, quatro elementos que determinam a forma de estar dos polícias: os “privilégios dos detectives”; “o carácter da direcção”; “a ética ocupacional” e “o estatuto social do Agente”. Menciona o autor que, no primeiro caso, o facto de os policias não andarem com uniforme dota-os, no exercício das funções, de mais autonomia que os restantes, sendo considerados por alguns como elite. No segundo elemento, “carácter da direcção”, o autor refere que na organização policial dão-se ordens sem explicações, exige-se autorização para a mais pequena iniciativa e punem-se os elementos pelas infracções cometidas. A “ética ocupacional” refere-se ao facto de os Agentes se protegerem contra a sociedade e a própria organização, os Agentes falam deles próprios como sendo profissionais mas muitas vezes agem em sentido oposto. Por último, o “estatuto social do Agente” refere-se ao facto de determinados serviços não serem tão bem vistos como outros, é o caso do serviço de patrulha, e de os Agentes estarem permanentemente em contacto com o perigo.

Janet Chan (1996) faz algumas críticas às teorias existentes sobre cultura policial e apresenta um quadro alternativo para se compreender a cultura policial. Assim, a cultura policial deve “ter em conta a existência de múltiplas culturas, reconhecer o aspecto interpretativo e criativo da cultura, situar a prática cultural no âmbito da política de policiamento, e fornecer uma teoria da mudança” (Chan, 1996: 112).

Num outro ponto de vista, Waddington (1999: 291) refere que a missão, a solidariedade, o cinismo e o perigo são aspectos da subcultura policial porque são alguns atributos que os polícias apresentam em relação aos outros.

Apesar de, a polícia ter sido uma organização bastante estudada nos países anglo-saxónicos, o acesso à literatura “obrigatória” de estudos sobre a polícia continua a fazer-se com alguma dificuldade em Portugal (Durão, 2006: 17). Assim, entre nós, Alves (2008: 158) refere que a maioria das pessoas, que compõem grupos profissionais, partilha sentimentos semelhantes de pertença e de identificação. Sentem-se próximas porque desempenham um trabalho semelhante, o que as leva a adquirir uma forma de reacção e percepção da realidade diferente dos restantes. Refere o autor que “quando determinados grupos profissionais, com forte solidariedade grupal, compartilham e transmitem valores

que diferem em qualidade e quantidade da cultura dominante pode acontecer que tais grupos acabem por seguir uma subcultura própria”. Na sua opinião, os Agentes de polícia manifestam um elevado grau de solidariedade profissional assente num forte espírito de corpo. Alves (2008:158) salienta que “a polícia é correntemente pouco apoiada, apoiada de má vontade, contrariada, activamente bloqueada e impedida de cumprir os seus objectivos”, motivo pelo qual se tenta proteger. Por outro lado, Durão (2006: 54), resultado de uma pesquisa, refere que muitos polícias se queixam do isolamento, que são desconfiados por natureza, e que “alguns preconceitos alimentam, de modo mais ou menos afirmado ou mais ou menos discreto, práticas de exclusão social.”

Posto isto, coloca-se a questão se a PSP têm uma cultura ou várias subculturas. Do ponto de vista de Bilhim (2009: 180) a cultura dominante expressa as normas, os valores e as crenças essenciais a toda a organização e são partilhados pela maioria dos elementos. Neste sentido, pode-se enquadrar neste tipo de cultura as normas e os valores pelos quais se regem os profissionais de polícia, tais como a subordinação às Leis Gerais, o Estatuto de Pessoal, a Lei de Organização e Funcionamento da PSP, o Regulamento Disciplinar, Regulamento de Continências e Honras e demais normas internas. No entanto, e com base nas subculturas mais comuns encontradas nas empresas pelos autores Chambel e Curral (1995: 189) e fazendo-se uma analogia com a PSP podem-se identificar as seguintes subculturas: as subculturas departamentais, que emergem de vários departamentos ou Esquadras de polícia; as subculturas geográficas, que estão associadas a características culturais de determinadas regiões do país; as subculturas hierárquica, que resultam da hierarquia e por fim, não menos importante, as subculturas de oposição, que estão associadas a grupos de oposição nomeadamente os muitos sindicatos existentes na PSP.

Importa, agora, verificar se a cultura e subculturas da PSP diferem das culturas das organizações civis. Neste sentido, Bessa (2005: 156) refere que existem determinados factores que tornam a cultura policial diferente da cultura das organizações civis. Em primeiro lugar refere-se ao facto de os elementos das Forças de Segurança terem de colocar a sua vida em perigo para defender os outros. Em segundo, a natureza da actuação policial exige que na maioria dos casos seja necessário tomar decisões rápidas, e cria uma maneira de pensar, agir e sentir própria que distancia “o nós e o eles”. Isto é, “o nós” refere-se aos elementos da Força de Segurança e “o eles” ao público no geral. Em terceiro lugar, o uso de uniforme é uma característica que nem todas as organizações possuem, e neste caso serve para identificar os indivíduos e apagar as diferenças individuais. Por último, uma organização do tamanho da PSP exige uma disciplina e obediência forte com uma cadeia

de comando fortemente hierarquizada e um regulamento disciplinar destinado a punir e recompensar eventuais condutas. Refere o autor que esta cultura organizacional existe com o objectivo de criar maior controlo dos seus elementos, coordenação de acções, desencorajar o individualismo em prol do objectivo comum.

Em suma, importa referir que em qualquer organização, tal como na PSP, é recomendável que as subculturas não colidam com a cultura organizacional, “sob pena de cada grupo actuar como força centrífuga relativamente ao percurso mais desejável para a organização” (Cunha et al. (2003: 548).

2.2.1. Condições da vida quotidiana do Agente nas Esquadras

No decurso do processo de selecção, as competências dos candidatos são globalmente testadas, quer ao nível das características pessoais quer dos conhecimentos teóricos. Contudo, apesar da amplitude deste processo, não são especificamente avaliadas as aptidões do candidato para efeito de interacção no contexto organizacional específico a que concorre (Mosquera, 2007: 303). Segundo o autor, o êxito e o fracasso do indivíduo em contexto organizacional, depende, em grande parte, das interacções sociais que estabelece desde o primeiro dia na organização.

Depois de se ter tomado a decisão de seleccionar um candidato, é necessário, assegurar o seu acolhimento e integração (Bilhim, 2009: 247). De salientar que, qualquer indivíduo que chega a uma organização se faz acompanhar da sua história de vida trazendo consigo um conjunto de valores, motivações e expectativas, pelo que o processo de socialização não pode criar um novo indivíduo mas, antes, modificá-lo nalguns aspectos (Mosquera, 2007: 311). No mesmo sentido, apontam Nunes e Vala (2007: 134), ao referirem que, não são apenas as organizações que influenciam os novos elementos, estes também exercem influência tanto nos grupos que os acolhem, como na cultura organizacional instituída.

Saliente-se que os Agentes, quando terminam o CFA, têm como destino mais provável a Grande Lisboa. Estes novos elementos são designados na gíria castrense por “maçaricos” até que venham outros polícias mais novos para as Esquadras (Durão, 2006: 290). De referir que segundo o balanço social de 2008, elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos da Direcção Nacional da PSP, 35 % do efectivo policial da PSP, dos mais de 21 mil e 200 polícias se encontra colocado em Lisboa. Como refere Durão (2006: 7), a maior parte destes polícias encontram-se numa situação de deslocação e os números

têm tendência para aumentar. Os polícias trabalham na cidade, e “usam a sua autoridade para corrigir, urbanizar e civilizar cidadãos”, pelo que o exercício da sua actividade impõe um certo estilo de vida urbano. Neste sentido, refere a autora, que a actividade dos polícias depende de saberes locais e necessitam de estar contextualizados com o meio. Contudo, muitos “Agentes resistem ou vivem contrariados nessa experiência urbana e de exercício do poder”. De acordo com Durão (2006), estes polícias são “cidadãos forçados” porque, apesar de estarem na cidade, estão constantemente à espera de ir para a sua área de residência. É por esta razão que, as Esquadras de Lisboa são consideradas “Esquadras de passagem” e as dos comandos mais pequenos consideradas como “Esquadras terminais”. Muitos polícias que exercem funções em Lisboa são desenraizados que deixaram a família, namorada ou mulher e filhos e só regressam à área de residência numa fase adiantada da sua vida e “já sem o mesmo poder de resposta operacional que a organização espera deles durante os primeiros 10 a 15 anos de actividade” (Durão, 2006: 334).

Os Agentes quando chegam, pela primeira vez, às Esquadras de Lisboa têm uma experiência dura e difícil, chegando mesmo a “ficar com as pernas a tremer”, como relata Durão (2006). Refere ainda que neste período, considerado difícil, muitos Agentes afirmam que sentem pressão dos superiores e que estes os consideram uns empecilhos, que não sabem trabalhar e que não produzem resultados para a Esquadra, daí que os primeiros serviços sejam de sentinela ou patrulha apeada. Os comandantes, muitas vezes, consideram os Agentes, acabados de sair da escola, mal preparados e queixam-se que muitos vêm sem interesse e que envergam uma farda com a qual não se identificam (Durão, 2006: 290).

O comandante de Esquadra pode, em muito, contribuir para o bem-estar e motivação dos elementos policiais na medida em que é visto como um líder. O líder deve ser uma pessoa que ajuda o grupo a satisfazer as suas necessidades e a resolver os seus problemas (Chiavenato: 1983: 125) tendo também a responsabilidade de dirigir a motivação dos seus homens, através da integração das necessidades individuais com os objectivos da organização (Neves, 2001: 391). No entender de Nye (2008: 36-37) o líder é uma pessoa que ajuda o grupo a alcançar os seus objectivos, é aquele que assume a responsabilidade pelo grupo, para isso tem que compreender os seus seguidores.

Segundo este ponto de vista, o líder (comandante de Esquadra) torna-se um meio para realizar os objectivos do grupo, mas para que tal aconteça, necessita de ter perspicácia, estar sintonizado com o grupo, conhecer os seus problemas, as suas pretensões e anseios (Faria, 1982:116). No entanto, só consegue o apoio do grupo se construir um espírito de equipa e descobrir quais as suas pretensões e anseios para aplicar “estímulos

motivacionais” de forma a conseguir que as pessoas abdicuem dos seus interesses pessoais em prol dos objectivos do grupo (Faria, 1982:120).

Em qualquer organização os subordinados devem falar abertamente com os líderes e estes por sua vez devem valorizar e recompensar essa abertura para que a informação circule livremente. Caso contrário, se existir uma cultura de convívência, em vez de existir uma cultura de sinceridade e transparência, os subordinados encontrarão sempre maneiras de contornar as regras impostas. O valor da transparência é o de contribuir para manter uma organização honesta, para que os seus elementos fiquem cientes da sua actividade dentro da organização e acreditem no que os seus líderes dizem (Bennis, Goleman & Biederman, 2009).

Segundo Nye (2008: 49) o poder policial é exemplo de “poder duro” pois assenta em recompensas e ameaças, enquanto o denominado “poder brando” consegue alcançar os resultados desejados cativando as pessoas em vez de as ameaçar ou manipular. Refere ainda que é possível atingir os resultados desejados sem recurso a ameaças ou recompensas, através do estabelecimento de objectivos e mobilização das pessoas para a sua concretização. Assim, se um comandante de Esquadra conseguir atrair os seus elementos levando-os a querer fazer aquilo que ele pretende, não necessita de utilizar a força para o conseguir.

Os primeiros dias de um Agente na Esquadra e os primeiros contactos com as chefias são “tendencialmente amargos”. Com o passar do tempo, os novos Agentes, têm que conquistar a confiança dos colegas e superiores e demonstrar capacidades de trabalho, caso contrário criam um certo distanciamento. Esta realidade leva muitos Agentes a pedir transferência para outras Esquadras (Durão, 2006: 292). Por outro lado os Agentes vão ter de conciliar o trabalho e a vida privada. Muitos vão passar por momentos difíceis e desejo de abandonar a profissão, pois como refere Durão (2006: 302) não gostam de estar em Lisboa e não conseguem transferência para mais perto de casa, onde poderiam contar com o apoio de familiares e amigos. Durante os anos que permanecem em Lisboa, optam por se juntarem em grupo e arrendarem um apartamento para viver, outros decidem viver nas Esquadras que dispõem de camaratas ou a viver em habitações com uma renda reduzida. Raros são aqueles que sendo oriundos de outras zonas do país optam por constituir vida em Lisboa. Assim, face a esta realidade, a “situação de precariedade neste aspecto tende a prolongar-se por vários anos e não se reduz apenas à fase dos primeiros anos na profissão (Durão, 2006: 91).

Numa Esquadra um Agente desempenha as funções previstas no Estatuto da PSP (Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro). Assim, as funções previstas para o Agente Principal são de coordenação de Agentes afectos ao seu sector de actividade, função de enquadramento e acompanhamento de Agentes em período experimental e coadjuvação e substituição de chefes, no âmbito da respectiva equipa. Para os Agentes as funções são de natureza executiva, de carácter operacional ou de apoio à actividade operacional. Por outras palavras, as funções resumem-se a funções operacionais e administrativas. As operacionais incluem o serviço de patrulha a pé, patrulha auto e policiamento de proximidade. A patrulha a pé, designado na gíria policial como serviço de patrulheiro, é considerada a menos prestigiosa, a menos visível na organização e pouco apelativa, enquanto a função de arvorado ao carro patrulha (elemento responsável por resolver as ocorrências determinadas pela central-rádio) é a mais valorizada. O patrulhamento de proximidade, constituído pelas Equipas de Proximidade e de Apoio à Vitima (EPAV) e as Equipas do Programa Escola Segura (EPES), é desempenhado por elementos com formação específica que desenvolvem contactos com a população e diversos serviços (juntas de freguesia, câmaras, estabelecimentos, escolas) no sentido de desempenharem missões de segurança e policiamento de proximidade, de segurança e vigilância nas áreas escolares e prevenção da delinquência juvenil. As funções administrativas vão desde o trabalho na secretaria à manutenção das infra-estruturas. De referir que os Agentes podem ainda desempenhar funções de graduado de serviço à Esquadra (elemento responsável por receber as denúncias apresentadas pelos cidadãos e gestor do grupo). Um outro tipo de serviço, que também importa referir é o de sentinela, serviço em que o elemento fica à porta da Esquadra, denominado no seio policial como “fazer portas”. É um serviço pouco apreciado pelos Agentes. De salientar que muitas vezes os comandantes, como forma de castigo, impõem o serviço de sentinela aos Agentes.

Relativamente aos horários de trabalho, no serviço operacional, os Agentes estão distribuídos por cinco grupos de patrulha e trabalham por turnos de seis horas, sendo que existe sempre um grupo de folga. O Agente de serviço de patrulha, inserido num grupo, trabalha 48 horas semanais repartidas pelo seguinte horário: trabalha dois dias no turno das 19H00 até à 01H00, de seguida trabalha mais dois dias no turno das 13H00 até às 19H00, de seguida efectua dois turnos das 07H00 até às 13H00 e por fim, antes de ir de folga dois dias, efectua dois turnos das 01H00 até às 07H00. Passados os dois dias de folga, volta a entrar no mesmo horário de serviço. Sempre que um grupo sai de serviço é rendido por um

outro de forma a garantir o serviço 24H00 por dia. No entanto, é de referir que os Agentes afectos ao serviço de patrulhamento de proximidade têm horários diferentes.

Durante o turno de serviço, os Agentes passam a maioria do tempo na rua, são supervisionados por um Chefe e só se deslocam à Esquadra para elaborar expediente ou conduzir algum cidadão, pois segundo Durão (2006, 86) os comandantes não gostam de ver os Agentes na Esquadra sem nada para fazer. É importante que os Agentes se sintam apoiados pelos superiores, e em caso de dúvidas tenham a quem recorrer e assim não deixem de efectuar o serviço com receio de errar ou por não saberem como actuar. Outro factor a referir é o facto de quando um Agente trabalha horas a mais e merece ser recompensado. Esta recompensa é traduzida em “excessos”, isto é, folgas concedidas pelo comandante de Esquadra. Se o Agente não se sentir recompensado não terá motivação em trabalhar, além do horário normal de serviço.

2.3. Especificidades e requisitos do recrutamento e selecção na PSP

O método de recrutamento e selecção adoptado nas organizações privadas difere bastante do das organizações públicas. A forma de ingresso ou recrutamento das organizações públicas, onde se enquadra a PSP, é efectuado através do “*concurso público*” que tem assento constitucional. Assim, o artigo 47.º, n.º 2 da CRP consagra o direito de acesso à função pública, e prescreve que “todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso”. Mais especificamente, no que diz respeito à PSP, o seu Estatuto do Pessoal, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro (adiante designado de Estatuto do Pessoal da PSP), menciona no artigo 43.º que “a constituição das relações jurídicas de emprego público do pessoal policial depende da reunião dos requisitos previstos na legislação que regule as condições de acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia e ao Curso de Formação de Agentes”. Importa, assim, no sentido de melhor compreender como se realiza todo este processo, descortinar quais são as condições de admissão de pessoal à PSP.

A PSP é, no nosso país, uma das organizações que mais pessoas recruta para os seus quadros. O seu Estatuto do Pessoal estabelece no artigo 58.º que ingressam no posto de Agente os indivíduos que terminem o curso ministrado na Escola Prática de Polícia. Os requisitos de admissão ao curso, designado por Curso de Formação de Agentes de Polícia (CFA), são aprovados por Portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna (Portaria n.º 236-A/2010 de 28 de Abril). Esta Portaria, no artigo n.º

2, prescreve que o recrutamento e selecção de candidatos obedecem a determinados princípios, tais como a igualdade de condições e de oportunidades para todos os candidatos; de liberdade de candidatura; de divulgação dos métodos e critérios de selecção e dos respectivos programas e sistemas de classificação; aplicação de métodos e critérios objectivos de avaliação; neutralidade na composição do júri e direito de recurso. Estabelece, ainda, que só são admitidos ao concurso os candidatos que reúnam, cumulativamente, os requisitos constantes no artigo n.º 20, tais como a idade, altura, habilitações literárias, entre outros⁶.

No processo de recrutamento, uma das fases mais importantes é a abertura do concurso e a sua divulgação. Neste sentido, o procedimento concursal para o CFA é aberto por despacho do Director Nacional da PSP, para ocupação de lugares previstos, no mapa de pessoal da carreira de Agente de polícia, até ao número de vagas previamente definidas por despacho conjunto dos Ministros, das Finanças e da Administração Interna. O Director Nacional da PSP, mediante despacho, torna público através de aviso no Diário da República (D.R.), que se encontra aberto, por determinado período⁷, o concurso de admissão ao CFA. A par desta divulgação é ainda feito anúncio em outros meios de comunicação social, designadamente os jornais e televisão, bem como nas Esquadras, na Internet e na bolsa de emprego público. O propósito deste anúncio, além de informar, é, também, de atrair e obter um número suficiente de candidaturas para que se possa proceder a uma verdadeira selecção (nº de candidaturas superior ao número de vagas). No que concerne à candidatura, esta pode ser apresentada mediante o preenchimento de um formulário, disponível nas Esquadras da PSP ou na Internet, ou efectuada por carta registada, até à data limite fixada na publicação.

Terminada a fase de recrutamento inicia-se a de selecção dos candidatos, que, pela sua complexidade se torna a mais morosa. Os métodos de selecção utilizados para o CFA são os elencados no artigo 6.º da Portaria n.º 236-A/2010: provas físicas; provas de conhecimento; provas de avaliação psicológica; entrevista profissional de selecção e exame médico. Estas provas têm por finalidade seleccionar candidatos para desempenhar as

⁶ Para a admissão ao 8º CFA os limites de idade e habilitações literárias foram alterados. De forma a alargar o universo de candidatos para a selecção e as oportunidades de concurso os limites mínimos passaram de 20 anos de idade para 19 anos e os limites máximos de 25 anos para 26 inclusive. As habilitações literárias exigidas passaram a ser o 12.º ano de escolaridade ou equivalente em vez do 11º ano. Actualmente, a altura mínima exigida para concorrer é de 1,60 m ou 1,65 m, respectivamente para candidatos femininos e para candidatos masculinos.

⁷ No aviso n.º 8584-C/2010 publicado no Diário da República, 2.ª série — N.º 83 — 29 de Abril de 2010 o prazo do concurso era de 15 dias úteis a contar da data da publicação.

funções de natureza executiva, de carácter operacional ou de apoio à actividade operacional, previstas no Estatuto de Pessoal da PSP para os Agente de polícia.

As provas físicas, aprovadas em regulamento, destinam-se avaliar as aptidões físicas, capacidades e resistência dos candidatos face aos requisitos inerentes à actividade policial. São constituídas por um conjunto de sete provas, cujo resultado se traduz em apto ou inapto. Todas as condições em que se realizam estas provas constam obrigatoriamente da publicitação do concurso. Os candidatos só podem realizar as provas se forem possuidores de atestado médico que comprove a sua aptidão física (artigo 8.º da Portaria n.º 236-A/2010).

As provas de conhecimento, realizadas de forma colectiva, revestem a forma escrita, são de natureza teórica e visam avaliar os conhecimentos dos candidatos a nível da disciplina de Português até ao 12º ano de escolaridade, da Constituição da República Portuguesa, da Declaração Universal dos Direitos Humanos e sobre as instituições da União Europeia⁸. No aviso de abertura do concurso os candidatos têm acesso à bibliografia e legislação, objecto de avaliação (artigo 9.º da Portaria n.º 236-A/2010). Segundo Machado (2006: 110) as provas de conhecimento são um dos métodos mais utilizados na selecção e considerado um dos mais eficazes.

As provas de avaliação psicológica, aplicadas pela Divisão de Psicologia da PSP, destinam-se a avaliar as aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos. Os resultados desta prova encontram-se protegidos pelo sigilo profissional, pelo que a divulgação de resultados a terceiros implica responsabilidade disciplinar (artigo 10.º da Portaria n.º 236-A/2010). Segundo Rocha (2010) as provas psicológicas avaliam em que medida os candidatos possuem as competências exigidas ao exercício da função para a qual concorrem. É uma técnica que permite, na opinião de Cardoso (2005), obter dados, de uma forma célere, acerca dos candidatos, contudo se não estiver adaptada à realidade portuguesa, deve ser encarada com cautela.

A entrevista profissional de selecção tem por objectivo avaliar a experiência profissional e características comportamentais verificadas durante a interacção estabelecida entre o entrevistador e o candidato, especialmente nas questões relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal (artigo 11.º da Portaria n.º 236-A/2010). Nas palavras de Machado (2006: 123) a técnica da entrevista é de grande

⁸ Em concursos anteriores a prova de conhecimentos revestia a forma escrita, através do método de respostas múltiplas, e versava sobre os conhecimentos gerais e específicos de Língua Portuguesa, Matemática, Geografia e História até ao nível do 11.º ano de escolaridade.

complexidade e exige uma percepção clara da situação para permitir recolher e esclarecer algumas informações sobre o passado e futuro do candidato.

A Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que regula o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, no seu artigo 10º estabelece: com excepção das situações previstas na Lei, a entidade empregadora pública não pode exigir ao candidato a emprego a realização de teste médicos, com a finalidade de avaliar condições físicas ou psíquicas. No entanto, este artigo ressalva as situações em que, estes testes tenham por finalidade a protecção do trabalhador ou terceiros e ainda quando as exigências da actividade assim o exigem. Neste sentido, os testes médicos para admissão ao CFA enquadram-se nesta excepção. O objectivo dos exames médicos é avaliar o estado de saúde do candidato e verificar se este é compatível com as funções desempenhadas na PSP, existindo para tal uma tabela de inaptidões a observar no exame. A revelação de elementos que fundamentem o resultado dos exames a terceiros constitui responsabilidade disciplinar pelo que ao Júri da prova apenas é transmitido o resultado de apto ou inapto (artigo 12º da Portaria n.º 236-A/2010).

Todos os métodos de selecção mencionados são eliminatórios, pelo que, os candidatos necessitam de ficar aptos em todos eles (artigo 7.º da Portaria n.º 236-A/2010). Depois de aprovados, os candidatos, ficam aptos a frequentar o CFA e são chamados por ordem de classificação até preencher o número de vagas fixadas. Após o término do curso com aproveitamento, que normalmente tem a duração de um ano lectivo, os candidatos ingressam na carreira de Agente da PSP, passando a regime de nomeação definitiva após o período experimental de um ano (artigo 5.º da Portaria n.º 236-A/2010).

De referir que, a Portaria n.º 236-A/2010 no seu artigo 20.º define que só podem ser admitidos ao procedimento de concurso os candidatos que, entre outros requisitos, tenham o 12.º ano de escolaridade ou equivalente. A Guarda Nacional Republicana (GNR) prevê no artigo 267.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 92/2009, de 27 de Novembro, que só podem concorrer ao Curso de Formação de Guardas os cidadãos que, entre outros requisitos, tenham como habilitações literárias mínimas o 11.º ano de escolaridade ou equivalente. No entanto, o aviso n.º 8584-B/2010, publicado em Diário da República referente à abertura de concurso para admissão de candidatos ao Curso de Formação de Guardas da Guarda Nacional Republicana para o ano de 2010-2011, estabelece como condições gerais de admissão,

entre outras, ter como habilitações literárias mínimas o 9.º ano de escolaridade ou equivalente. Factor que possibilita essa Força ter um número superior de candidatos.

Uma outra forma de ingressar na PSP é através da carreira de Oficial de polícia. Apesar de, não ser objectivo do trabalho estudar este processo de candidatura, considerou-se, útil fazer uma breve referência a este tipo de concurso, para melhor se compreenderem algumas das diferenças em relação ao CFA. O ingresso na carreira de Oficial de polícia faz-se na categoria de subcomissário para o pessoal habilitado com o curso ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) (artigo 44.º do Estatuto de Pessoal da PSP). O curso, denominado de Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), rege-se, actualmente, pela Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril (adiante designada de Portaria) que regula a admissão, a frequência, o aproveitamento escolar e a eliminação dos alunos do ciclo de estudos do mestrado integrado em Ciências Policiais, (adiante designado por CMICP).

Tal como acontece no CFA, a admissão para o CMICP também se efectua através de concurso público e só são admitidos os candidatos que satisfaçam as condições previstas no artigo 3.º da Portaria. As diferenças mais significativas entre o CFA e o CMICP são que, no segundo, o candidato tem de possuir, no ano em que concorre, menos de 21 anos de idade, é-lhe ainda exigida a realização de uma prova de ingresso (Português) e obtenção de uma classificação igual ou superior a 10 valores. Para o pessoal policial, com idade inferior a 45 anos, está reservada uma quota de 30% das vagas.

Antes de serem admitidos, os candidatos, são submetidos a um conjunto de provas: de aptidão física; inspecção médica, provas psicológicas (artigo n.º 5 da Portaria). As provas físicas e médicas são semelhantes às provas realizadas na selecção ao CFA, no entanto, e como os Oficiais são seleccionados para exercer funções de comando, de chefia de serviços e assessoria em determinados departamentos, as provas de aptidão psicológica diferem das realizadas pelos candidatos ao CFA. Neste sentido, esta prova visa avaliar as capacidades intelectuais, de avaliação, de intervenção e de decisão do candidato a Oficial de polícia. Após a realização destas provas, os candidatos considerados aptos são submetidos a uma entrevista com o intuito de avaliar a sua personalidade e motivações. No final, serão ordenados por uma nota de candidatura e convocados até ao preenchimento das vagas anualmente afixadas.

2.4. Recrutamento nacional vs recrutamento regional

Em Portugal, uma grande parte dos polícias e dos serviços administrativos da PSP encontram-se centralizados em Lisboa, facto este considerado, por Durão (2006: 334), um “processo tradicional da administração policial portuguesa”. O modo como é feito o recrutamento e a constituição da polícia é uma das características fulcrais da organização, no entanto, no nosso país o modelo de recrutamento para a PSP pouco se alterou, com excepção de algumas técnicas utilizadas para seleccionar os candidatos. É de salientar que o modelo de recrutamento continua a ser “administrado num concurso nacional de gestão central”. Esta temática também tem sido objecto de alguns estudos, pois os modelos de polícia mais estudados apresentam uma estrutura descentralizada, isto é, nesses países a polícia apresenta vários corpos implementados localmente (Durão, 2006: 334).

O modelo adoptado pela Polícia portuguesa tem uma raiz napoleónica, que constitui uma herança do Império Napoleónico. É um modelo que compreende dois tipos de polícia, por um lado tem uma polícia com um estatuto militar e com competência nas zonas rurais e por outro lado tem uma polícia de cariz civil e responsável pelo policiamento das zonas urbanas. É também um modelo muito centralizado na capital. (Gomes 2001: 1). Como refere o autor, este modelo predomina nos países do Sul da Europa (Portugal, França, Itália) enquanto nos países anglo-saxónicos, predomina o modelo descentralizado, caracterizado por uma autonomia a nível do recrutamento, tomada de decisão e responsabilidade das diversas polícias. No entanto, estas polícias têm uma competência territorial limitada a uma certa área de jurisdição. Outro modelo de polícia referido por Gomes (2001) é o nacional, que é predominante nos países do Norte da Europa, onde existe uma organização policial única.

Enquanto no modelo de polícia centralizado, o recrutamento tende a ser nacional, noutras organizações policiais, mais descentralizadas, os polícias são recrutados nas comunidades mais próximas do local onde vão trabalhar (Durão, 2006: 336). Estes modelos de polícia apresentam algumas vantagens e desvantagens. Como refere Gomes (2001: 1) os modelos de polícia napoleónico e nacional têm um estilo de policiamento mais reactivo, enquanto o modelo descentralizado é essencialmente proactivo. Este último modelo tem, segundo o autor, “uma preocupação acrescida com o cidadão, tem uma filosofia de serviço ao cidadão”, está mais preocupado com a resolução dos problemas dos cidadãos criando, assim, na sociedade uma cultura de segurança (Gomes, 2001: 1).

Como resultado de um modelo de recrutamento nacional, os elementos da polícia urbana portuguesa constituem uma “malha mista de origens sociais” oriundos das zonas mais desfavorecidas do país, onde as oportunidades de trabalho são mais reduzidas. Esta realidade deve-se ao facto de a maioria dos Agentes da PSP serem recrutados fora da grande Lisboa, e quase todos eles são obrigados, durante vários anos, a exercer a sua actividade no comando da PSP de Lisboa, contudo, quando a falta de emprego é elevado registam-se candidatos oriundos da grande metrópole (Durão, 2006: 336). Refere ainda que esta realidade acarreta alguns inconvenientes, pois a maioria dos Agentes, a residir temporariamente em Lisboa, espera com grande ansiedade o regresso a um comando de polícia mais próximo da sua área de residência.

Assim, a separação geográfica, que se verifica entre o local de trabalho e o local onde o Agente tem a família e amigos, revela-se “um problema estruturante e tradicional da comunidade profissional e tem uma expressão determinante nas trajectórias dos indivíduos, nas suas percepções e expectativas de carreira” (Durão, 2006: 336). Segundo a autora, um dos motivos, comum a toda a organização, que leva os Agentes a concorrer para a polícia é “enveredar por uma carreira no Estado”. No entanto também se juntam outras motivações como o apelo profissional e o interesse pela farda. Os Agentes, à procura de um meio de subsistência, sujeitam-se a uma deslocação para centros urbanos de onde não são oriundos. No entanto, as expectativas financeiras e de progressão na carreira são cada vez mais reduzidas.

Durão (2006: 338), no seu estudo, refere que a maioria dos Agentes a exercer actividade em Lisboa vive dividido entre “o tempo que passam deslocados a trabalhar na unidade policial, e a folga, de regresso a casa.” São poucos os que se decidem por estabelecer nos primeiros anos vida em Lisboa, pois vivem com a ideia de que um dia regressarão à sua terra natal. Esta realidade com que os Agentes vivem quotidianamente, acarreta bastantes inconvenientes pois, segundo a autora, as despesas aumentam com as residências que mantêm e as casas que arrendam em Lisboa.

Todos os anos existem épocas de transferências para os elementos da PSP. Os instrumentos de mobilidade interna estão previstos no artigo 66.º do Estatuto da PSP, que podem assumir várias formas. A colocação por oferecimento, a colocação por nomeação em categoria superior, a colocação por convite, a colocação por conveniência de serviço e a colocação a título excepcional. Verifica-se que, apesar de existirem várias formas de transferência, aquela que é encarada como definitiva pelos elementos policiais é a colocação por oferecimento. Isto é, o Agente faz o pedido para ser colocado num outro

Comando ou Esquadra. Nesta perspectiva, os Agentes podem estar inscritos em duas escalas distintas: uma escala a nível nacional e outra interna ao nível de cada comando. A partir do momento que um Agente efectua o pedido para o comando da região de origem fica a aguardar transferência e a fazer cálculos sobre os anos que tem pela frente. De referir que este sistema de transferências está dependente das vagas existentes em cada comando.

De salientar que nos últimos anos o caminho político traçado para a PSP é tornar-se “uma polícia preparada para a patrulha de grandes e médias cidades...”, enquanto as cidades mais pequenas tenderiam a ser “englobadas no dispositivo territorial da GNR” (Durão, 2006: 340). Mesmo que a PSP se mantenha nessas cidades, em termos operacionais, as ocorrências são mais reduzidas o que implica um menor investimento em meios humanos e materiais. Esta realidade vem aumentar o prazo de transferências dos elementos policiais para comandos mais pequenos. Nesta perspectiva, segundo Durão (2006: 341), “quando os Agentes falam em desmotivação falam sobretudo da dificuldade de articulação de duas vidas (uma profissional e uma familiar separada por vários quilómetros de distância)” e de outros problemas relacionados com este facto.

A filosofia do actual modelo de recrutamento (recrutar pessoas de varias zonas do país para Lisboa) acarreta alguns inconvenientes. Um dos problemas apontados prende-se com o facto de que a actividade de policiar localidades e comunidades estranhas “afecta profundamente os desempenhos ao longo da vida e parece acelerar o factor desgaste impresso à actividade” (Durão, 2006: 341). Outro problema, referido pela autora, tem a ver com o facto de este modelo organizacional colidir com as filosofias do policiamento de proximidade baseadas na constituição de parcerias e de cooperação com instituições e grupos locais. Este modelo de recrutamento leva a que os Agentes, no exercício da sua actividade, se distanciem relativamente aos cidadãos e se envolvam menos na comunidade. Nesta perspectiva, colocam-se em causa os objectivos traçados pela organização nos últimos anos, a “abertura da polícia à sociedade” (Durão, 2006: 341).

Para colmatar algumas dificuldades sentidas pelos Agentes, os Comandantes de Esquadra autorizam, dentro do possível, que os elementos realizem trocas entre eles para que possam deslocar-se com mais regularidade a suas casas. Contudo, os problemas estão longe de se ver resolvidos.

Cap. 3 – Estudo empírico

3.1. O curso e objecto de estudo

O presente trabalho decorre do estudo desenvolvido com base numa amostra oriunda do grupo de candidatos recrutados para serem futuros Agentes policiais e que estão a frequentar o 8º Curso de Formação de Agentes no corrente ano de 2011. O curso decorre na Escola Prática de Polícia, em Torres Novas, em regime de internato obrigatório e tem a duração de um ano lectivo. Teve início em Janeiro do presente ano e é composto por cerca de 1000 Agentes Provisórios, dos quais 69 são do sexo feminino. Os Agentes Provisórios estão repartidos por 8 grupos e cada grupo encontra-se dividido por 4 turmas.

3.2. Metodologia adoptada

Para a realização desta pesquisa utilizou-se a técnica do inquérito por questionário (Anexo 2) que consistiu em colocar a uma amostra de Agentes Provisórios do 8º CFA da PSP, da Escola Prática de Polícia, em Torres Novas, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, às suas motivações e expectativas.

A primeira parte é composta por questões de caracterização sócio-demográfica nomeadamente o sexo, idade, estado civil, naturalidade, habilitações literárias entre outras. A segunda parte inclui questões sobre se a PSP foi a principal escolha profissional, se concorreram a outra Força de Segurança, preferência de colocação no final do curso e opinião sobre o recrutamento nacional e regional. Na terceira parte adaptou-se uma escala utilizada por Bessa (2005) para conhecer os motivos que levaram os Agentes Provisórios a concorrer à PSP. Na quarta, quinta e sexta parte utilizaram-se escalas já existentes, que medem as motivações intrínsecas e extrínsecas no trabalho, a motivação tendo em vista a organização do trabalho e as expectativas relativas ao trabalho.

Assim, após uma revisão de literatura e pesquisa de instrumentos de motivação já existentes e que se adaptassem ao contexto policial optou-se por aplicar três escalas já publicadas e empiricamente validadas: *Work Preference Inventory* (WPI) de Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994); a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho de Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006) e a escala *Expectancy Instrument* de Sims, Szilagyi e McKemey (1976). Por haver necessidade de traduzir duas escalas optou-se por utilizar as traduções efectuadas noutros trabalhos. Assim, para a escala WPI utilizou-se a tradução efectuada por Graça Seco (2000) e para a escala *Expectancy Instrument* utilizou-se a

tradução de Marta Barbosa (2009). Para medir os motivos que impeliram os jovens a concorrer para a PSP adaptou-se a escala utilizada por Bessa (2005).

A escala dos motivos que levaram os Agentes Provisórios a concorrer para a PSP é composta por 15 itens e tem associada um conjunto de respostas do tipo *Likert* com quatro respostas possíveis que variam entre 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – importante e 4 – muito importante. Para melhor se conhecerem os motivos optou-se por dividir a escala da seguinte forma: os itens 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15 referem-se a motivos extrínsecos e os itens 3, 4, 9, 11, 12, 13 dizem respeito a motivos intrínsecos.

O *Work Preference Inventory*, desenvolvido por Teresa M. Amabile et al. (1994), é um instrumento que avalia as motivações intrínsecas e extrínsecas no trabalho. Esta escala inclui duas versões, uma delas destina-se a estudantes e outra a adultos. Para este estudo optou-se por utilizar a versão de adultos, traduzida por Graça Seco (2000). Este instrumento tem duas escalas primárias, a motivação intrínseca e extrínseca, e estas contêm, cada uma, duas escalas secundárias. A motivação intrínseca comporta itens que avaliam a satisfação e desafio enquanto a motivação extrínseca comporta os factores externos e de compensação. Na motivação intrínseca, os itens 7, 8, 17, 20, 23, 27, 28 e 30 referem-se à satisfação (necessidade de o indivíduo estabelecer os seus próprios objectivos, querer aprender com o seu trabalho e sentir gosto e prazer naquilo que faz) e os itens 3, 5, 9, 11, 13, 14, 26 ao desafio (preferência por tarefas novas e complexas, com apelo à criatividade, em vez de actividades simples e rotineiras). Na motivação extrínseca, os itens 1, 2, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 25, 29 referem-se a factores externos (importância atribuída às opiniões por parte dos outros e à preferência por trabalhos com objectivos definidos por outra pessoa) enquanto os itens 4, 10, 16, 19, 22 dizem respeito ao factor compensação (valorização do salário, promoções na carreira e outros incentivos materiais). Dos 30 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 1, 14, 16, 20, 22.

A escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho para a população portuguesa, desenvolvida por Ferreira et al. (2006), é composta por 28 itens que avaliam a motivação no trabalho em quatro dimensões. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho (condições de trabalho; funções desempenhadas, remuneração; feedback; participar na tomada de decisão; ambiente na organização; desenvolvimento dos objectivos profissionais - satisfação com o trabalho na organização em geral), os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 medem a motivação para o desempenho (receber feedback do desempenho de tarefas; tarefas diversificadas). Os itens 3, 7, 11, 15,

19, 23 e 27 avaliam os motivos de realização e poder (ter perspectivas de carreira; desempenhar função com maior responsabilidade; gerir grupos; crescer cada vez mais na função; alcançar cargos elevados; receber elogios). A realização refere-se ao desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição, enquanto a necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, medem a motivação ligada ao envolvimento (motivação para o envolvimento ou para a predisposição para se envolver com o trabalho na PSP). As perguntas estão associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco respostas possíveis que variam entre 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.

A escala *Expectancy Instrument* de Sims et al. (1976), traduzida e adaptada por Marta Barbosa (2009), é um instrumento de medição das expectativas relativas ao trabalho. De referir que a escala original é composta por 30 itens, no entanto 7 foram excluídos por sugestão dos autores, pois os resultados da análise factorial mostraram que esses itens tinham saturação superior a 0.40 em mais do que um factor. A escala, composta por 23 itens, tem dois factores. O primeiro factor mostra a probabilidade de um determinado desempenho (elevada qualidade de trabalho; maior quantidade de trabalho; trabalho feito a tempo) levar a uma determinada recompensa (salário; promoção; satisfação; reconhecimento e trabalho estável). O segundo refere-se à probabilidade de despendendo um esforço (fazer as coisas o melhor que consegue; trabalhar arduamente) conduzir a um dado desempenho (terminar o trabalho a tempo; dever cumprido; quantidade de trabalho; trabalho com elevada qualidade). Os itens 1, 2, 4, 5, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20 referem-se ao primeiro factor enquanto os itens 3, 6, 7, 8, 9, 13, 21, 22 e 23 dizem respeito ao segundo. Todos os itens encontram-se associados a uma escala de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a definitivamente falso para mim e 7 corresponde a definitivamente verdade para mim.

Elaborado o questionário seguiu-se a etapa dos procedimentos administrativos, tendo em vista a sua aplicação. Inicialmente foi solicitada autorização ao Exmo. Sr. Director da Escola Prática de Polícia, em Torres Novas, (Anexo 3) que mereceu despacho positivo (Anexo 4) para aplicação do questionário. Este questionário foi objecto de um

estudo preliminar, efectuado a 10 Agentes da 2ª Esquadra – Praça do Comércio (1ª Divisão Policial do COMETLIS) para verificar a relevância, clareza e compreensão das perguntas. Após o seu preenchimento, convidaram-se os respondentes a falarem sobre problemas encontrados no preenchimento do questionário. Assim, na versão final do questionário foram acolhidas algumas sugestões tais como a reformulação da questão 4 e 5 da parte I.

O questionário, versão final, foi apresentado à Divisão de Ensino da Escola Prática de Polícia e foi solicitada a colaboração de algumas turmas, seleccionadas aleatoriamente, para aplicação dos questionários. A amostra, seleccionada aleatoriamente, foi constituída por 278 Agentes Provisórios do CFA, número obtido segundo o cálculo amostral de populações finita para um erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Uma vez que o curso é constituído por 8 grupos (numerados de 1 a 8) e cada grupo tem 4 turmas (numeradas de A a D) através do método de amostragem aleatória simples utilizou-se a técnica da lotaria. Escreveram-se em papelinhos as letras das turmas, dobraram-se e colocaram-se numa caixa. Os papéis foram bem misturados e foi retirado um papel a que correspondeu à turma do grupo 1 e assim sucessivamente até ao grupo 8. No final, pelo mesmo método, seleccionou-se um grupo e da mesma forma outra turma desse grupo para perfazerem os 278 elementos. Assim, as turmas seleccionadas foram: turma A do grupo 1; turma B do grupo 2; turma D do grupo 3; turma B do grupo 4; turma B do grupo 5; turma A e D do grupo 6; turma C do grupo 7 e turma C do grupo 8.

O referido questionário foi aplicado no dia 31 de Janeiro de 2011, pelas 17H00 na Escola Prática de Polícia em Torres Novas. Devido ao elevado número de alunos, optou-se por se concentrar cada turma na respectiva sala de aula e o director de turma fazer a distribuição dos questionários. Inicialmente foi feito um *briefing* aos Subcomissários e Chefes, directores das turmas, tendo sido explicado que trabalho se pretendia desenvolver. Foi também solicitado que transmitissem aos alunos que o questionário fazia parte de uma tese de mestrado, que as respostas eram confidenciais e voluntárias e que em nada interferiam na avaliação do curso pelo que se pedia que fossem o mais sinceros possível. Os Agentes Provisórios demoraram em média 20 minutos a responder ao questionário e durante esse tempo percorreram-se todas as salas no intuito de esclarecer qualquer dúvida.

Aplicado o questionário procedeu-se à sua análise estatística através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows. A análise estatística inclui estatísticas descritivas, que descreve de forma sumária algumas características das variáveis fornecidas pela amostra de dados (frequências absolutas, relativas, médias, desvios-padrão, etc.), técnicas paramétricas e técnicas não paramétricas.

As técnicas paramétricas são estatísticas que lidam com parâmetros e assumem que os valores de uma variável têm uma distribuição normal (Hill e Hill, 2009). Algumas técnicas do tipo paramétrico utilizadas neste trabalho são o teste t (para amostras independentes) e a correlação do tipo Pearson. Relativamente ao teste t de Student, assumiu-se o pressuposto de normalidade de distribuição dos valores pois as amostras em comparação têm dimensão superior a 30 (teorema do limite central). Utilizou-se este teste para comparar dois grupos e ver se existem ou não diferenças significativas entre ambos (Martinez e Ferreira, 2010). O pressuposto de homogeneidade de variâncias foi analisado com o teste de Levene. O coeficiente de correlação de Pearson é uma estatística descritiva que indica a natureza entre valores de duas variáveis. Estes valores devem estar dentro do intervalo [-1, +1]. Os intervalos para classificação dos coeficientes de correlação são os seguintes: muito baixa se for menor que 0,2; baixa se for entre 0,2 e 0,39; moderada entre 0,4 e 0,69; alta entre 0,7 e 0,89; muito alta entre 0,9 e 1 (Pestana & Cageiro, 2008). O coeficiente de correlação de Pearson apenas pode ser utilizado em variáveis quantitativas (Martinez e Ferreira, 2010), pelo que se utilizou um questionário com determinadas escalas.

A técnica não paramétrica utilizada foi o teste do Qui-quadrado. Este teste é utilizado tanto para variáveis nominais ou ordinais e verifica se existe ou não uma relação entre duas variáveis (Martinez e Ferreira, 2010). Testa a hipótese nula que as duas variáveis não estão relacionadas uma com a outra, assim um valor significativo para o X^2 indica que as duas variáveis não são independentes, mas não indica o grau de relacionamento entre elas (Hill e Hill, 2009).

3.3. Análise e apresentação dos resultados

De seguida apresentam-se os dados obtidos da aplicação do questionário aos Agentes Provisórios do 8º CFA de polícia, da Escola Prática de Polícia. Os dados são apresentados por meio de tabelas e gráficos. O tratamento destes dados serve para tirar conclusões que ajudarão a dar resposta aos objectivos e hipóteses enunciadas no trabalho.

3.3.1. Caracterização da amostra considerada para estudo

Colaboraram no estudo 278 Agentes Provisórios, na sua grande maioria ($n=258$, 93,0%) afectos ao género masculino enquanto o género feminino se encontra representado por apenas 7,0% dos sujeitos ($n=20$) (Anexo 5). Em termos de distribuição etária, quase metade da amostra encontra-se no escalão etário 21-23 anos (45,7%). O escalão 24-26 anos

conta com 32,7 %. Os mais novos (19-20 anos) e os com mais de 26 anos encontram-se em igualdade percentual (10,8%) (Anexo 5). A análise da distribuição do estado civil (Anexo 5) indica que a maioria dos Agentes Provisórios é solteiro (91,0%). No entanto, os casados representam 4,0%, os em união de facto 4,0% e os divorciados 1,0%.

Da naturalidade apurada pelos 18 distritos mais as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira (Anexo 6) verifica-se que Porto e Lisboa são as localidades de onde são oriundos a maior parte dos Agentes Provisórios, 21,9% e 14,0% respectivamente. Obtiveram taxas mais baixas o distrito de Portalegre (0,7%), a Região Autónoma dos Açores (1,4%) e o distrito de Évora (1,8%). Estes dados tornam-se uma importante ferramenta para se definir uma estratégia de recrutamento e publicidade, que a PSP deve desenvolver nos locais onde as taxas de recrutamento são mais baixas. No entanto, estes dados serão apenas considerados válidos se futuramente forem cruzados com os índices demográficos por distrito.

No que se refere à zona de residência (Tabela 1) constata-se que 50,4% são oriundos de zonas rurais e 49,6% de zonas urbanas, no entanto a diferença é pouco significativa.

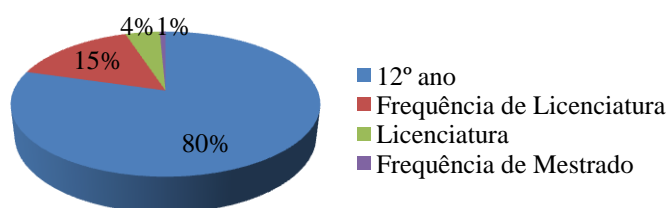
Tabela 1 – Caracterização dos Agentes em função da zona de residência

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Urbana	138	49,6	49,6	49,6
Rural	140	50,4	50,4	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Relativamente às habilitações literárias, observadas no Gráfico 1, verifica-se que 80,0% dos Agentes Provisórios possuem o 12º ano de escolaridade e 15,0% indicam estar a frequentar uma licenciatura. Os possuidores de uma licenciatura representam 4,0% do total, e 1% indica estar a frequentar o Mestrado. Devido à escolaridade mínima para se concorrer à PSP ser o 12ª ano ou equivalente, nenhum Agente Provisório tem escolaridade inferior.⁹

⁹ Um estudo realizado por Bessa (2005) indica que a percentagem de elementos a efectuar o CFA no ano 2003/2004, com habilitações de nível superior era de 4,4%.

Gráfico 1 – Caracterização dos Agentes em função das habilitações literárias



Ainda na primeira parte do questionário procurou-se saber se antes de iniciarem a frequência do curso os Agentes Provisórios já exerciam alguma actividade profissional e qual o tipo de actividade. Os dados são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Percentagens dos Agentes que exerciam uma profissão

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim	209	75,2	75,2	75,2
Não	69	24,8	24,8	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Verifica-se que a maior parte indicou ter uma profissão (75,2%). As profissões indicadas são as mais variadas, no entanto, sobressaem os militares (39,2%), seguidos dos vigilantes (7,2%) e vendedores (3,8%).

Quando questionados se a PSP tinha sido a sua principal escolha profissional a maioria (78,1%) afirmou que sim, embora 61,2% tenha também concorrido a outra Força de Segurança, conforme se pode comprovar pelos dados das Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Percentagem dos Agentes que consideraram a PSP como principal escolha

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim	217	78,1	78,1	78,1
Não	61	21,9	21,9	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Tabela 4 – Percentagem dos Agentes que concorreram a outra Força de Segurança

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim	170	61,2	61,2	61,2
Não	108	38,8	38,8	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Os valores apresentados na Tabela 5 dizem respeito à preferência de colocação dos Agentes Provisórios ao finalizar o curso. Optou-se por limitar as respostas do questionário à área de residência, Lisboa, outro local e não ter preferência de escolha.

Tabela 5 – Preferência de colocação ao finalizar o curso

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Na minha área de residência	162	58,3	58,3	58,3
Lisboa	62	22,3	22,3	80,6
Não tenho preferência	26	9,4	9,4	89,9
Outra	28	10,1	10,1	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Verifica-se pelos dados da Tabela 5 que mais de metade dos Agentes Provisórios (58,3%) referiu que depois da frequência do CFA prefere ser colocado na sua área de residência. Mas, importa salientar que o destino mais provável destes jovens é a cidade de Lisboa, que se tem tornado a grande absorvente do efectivo policial. Embora Lisboa apresente um número elevado de preferências, é importante referir que também existem muitos Agentes Provisórios dessa zona.

Considerando-se o regime de colocações um dos problemas com que se deparam os Agentes, e uma vez que em Portugal o modelo de recrutamento para a PSP, administrado num concurso nacional de gestão central, pouco se alterou, com excepção de algumas técnicas utilizadas para seleccionar os candidatos, pretendeu-se conhecer a opinião dos Agentes Provisórios sobre a forma como deveria ser efectuado o recrutamento. Pela análise dos dados da Tabela 6 verificou-se que uma elevada percentagem (71,2%) afirmou estar de acordo com o recrutamento nacional e só 28,7% referiu que deveria efectuar-se um recrutamento a nível regional.

Tabela 6 – Como deveria ser a forma de recrutamento para a PSP

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Recrutamento nacional	198	71,2	71,2	71,2
Recrutamento regional	80	28,7	28,7	100,0
Total	278	100,0	100,0	

A forma como os Agentes Provisórios percebem a forma de recrutamento é apresentada nas tabelas seguintes.

Tabela 7 – Como os Agentes vêem o recrutamento nacional

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Muito pouco atractivo	7	2,5	2,5	2,5
Pouco atractivo	45	16,2	16,2	18,7
atractivo	187	67,3	67,3	86,0
Muito atractivo	39	14,0	14,0	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Pelos dados da Tabela 7 verifica-se que o recrutamento nacional é visto pela maioria como atractivo (67,3%). De referir que 14,0% também o consideram muito atractivo e 16,2% pouco atractivo.

Tabela 8 – Como os Agentes vêem o recrutamento regional

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Muito pouco atractivo	36	12,9	12,9	12,9
Pouco atractivo	101	36,3	36,3	49,3
Atractivo	78	28,1	28,1	77,3
Muito atractivo	63	22,7	22,7	100,0
Total	278	100,0	100,0	

O recrutamento regional (Tabela 8) é visto pelos Agentes Provisórios essencialmente como pouco atractivo (36,3%). No entanto 28,1% e 22,7% também o consideram atractivo e muito atractivo.

3.3.2. Motivos que levaram os Agentes a concorrerem à PSP

Na terceira parte do questionário procurou-se conhecer quais os motivos que levaram os Agentes Provisórios a concorrer para a PSP. Os dados são apresentados na Tabela 7. Para cada um dos itens de resposta utilizou-se a seguinte escala: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante.

Tabela 9 – Motivos que levaram os Agentes a concorrerem à PSP

		1	2	3	4	Total
1. Influência de amigos, familiares	Freq.	47	69	124	38	278
	%	16,9	24,8	44,6	13,7	100,0
2. Falta de alternativa de emprego	Freq.	59	92	94	33	278
	%	21,2	33,1	33,8	11,9	100,0
3. Vontade de servir as pessoas	Freq.		1	161	106	278
	%		4,0	57,9	38,1	100,0
4. Atracção pelo ambiente organizacional da PSP	Freq.	5	26	164	83	278
	%	1,8	9,4	59,0	29,9	100,0
5. Melhor oportunidade que na vida civil	Freq.	2	24	137	115	278
	%	0,7	8,6	49,3	41,4	100,0
6. Fugir à rotina	Freq.	46	69	110	53	278
	%	16,5	24,8	39,6	19,1	100,0
7. Emprego seguro e estável	Freq.	5	9	91	173	278
	%	1,8	3,2	32,7	62,2	100,0
8. Sair de casa	Freq.	147	95	26	10	278
	%	52,9	34,2	9,4	3,6	100,0
9. Atracção por uniforme	Freq.	72	88	92	26	278
	%	25,9	31,7	33,1	9,4	100,0
10. Não ter entrado no ensino superior	Freq.	178	66	29	5	278
	%	64,0	23,7	10,4	1,8	100,0
11. Exercer profissão com prestígio	Freq.	5	7	104	162	278
	%	1,8	2,5	37,4	58,3	100,0
12. Desempenhar uma actividade que me dá prazer e para a qual tenho vocação	Freq.		6	108	164	278
	%		2,2	38,8	59,0	100,0
13. Camaradagem e bom ambiente humano	Freq.		6	133	139	278
	%		2,2	47,8	50,0	100,0
14. Bom vencimento	Freq.	6	27	190	55	278
	%	2,2	9,7	68,3	19,8	100,0
15. Não ter mais nada	Freq.	171	75	28	4	278
	%	61,5	27,0	10,1	1,4	100,0

Quando se analisam os motivos que mais influenciaram os Agentes Provisórios a concorrer para a PSP, constata-se que 62,2% considerou muito importante o facto de a PSP ser um emprego seguro e estável; 59,0% considerou muito importante desempenhar uma actividade que dá prazer e para a qual têm vocação e 58,3% considerou muito importante exercer uma profissão com prestígio.

Foi ainda considerado como importante na escolha vir a usufruir de bom vencimento (68,3%), atracção pelo ambiente organizacional (59%) e vontade de servir as pessoas (57,9%).

As tabelas seguintes mostram as médias e desvio padrão da motivação extrínseca (itens 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15) e da motivação intrínseca (itens 3, 4, 9, 11, 12, 13) referentes aos motivos que levaram os Agentes Provisórios a concorrer à PSP.

Tabela 10 – Estatística descritiva da motivação para concorrer à PSP

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Motivação Intrínseca	278	2,00	4,00	3,22	,40
Motivação Extrínseca	278	1,22	3,56	2,45	,40

Tabela 11 – Teste t de Student para amostras emparelhadas

		Diferenças emparelhadas							
		Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	95% Intervalo de confiança da diferença		t	df	Sig.
					Inferior	superior			
Pair 1	M. I. -	,767	,538	,032	,703	,83	23,739	277	,000

M. I. – Motivação intrínseca

Verifica-se, pelos dados da Tabela 10, que os Agentes Provisórios concorreram à PSP mais por motivação intrínseca do que por motivação extrínseca (média=3,22 versus 2,45 para uma escala de 1 a 4), sendo a diferença de médias estatisticamente significativa, t Student para amostras emparelhadas (277) = 23,739, $p=0,000$, conforme se demonstra pelos valores da Tabela 11.

3.3.3. Motivações e expectativas dos Agentes

Nesta secção pretende-se saber como os Agentes Provisórios do 8º CFA se vêem a si próprios em contexto laboral, como percebem a PSP enquanto organização e quais são as suas expectativas em relação ao trabalho. Para isso analisam-se os dados das escalas de motivações e expectativas por meio de estatística descritiva e correlacional.

A consistência interna das escalas utilizadas (*Work Preference Inventory*, escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho e *Expectancy Instrument*) foi analisada com recurso ao coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores encontrados para cada uma das dimensões, (Anexo 6), variam entre um mínimo de 0,601 (fraco) para a dimensão satisfação da escala WPI e um máximo de 0,871 (bom) para a dimensão desempenho-recompensa da escala *Expectancy Instrument*.

As Tabelas 12 a 14 apresentam os valores médios obtidos na escala *Work Preference Inventory*, (motivação intrínseca/extrínseca), na escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho e na escala *Expectancy Instrument* (expectativas).

Tabela 12 – Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Motivação intrínseca					
Satisfação	278	1,50	4,00	3,2028	,35967
Desafio	278	1,71	3,71	2,9476	,33625
Motivação Extrínseca					
Factor externo	278	1,40	3,40	2,4910	,34977
Factor compensação	278	1,80	4,00	2,8856	,40360

A Tabela 12 apresenta os valores médios e desvios padrão das variáveis de motivação intrínseca/extrínseca, ou seja, a forma como os Agentes Provisórios se vêem em contexto laboral. A escala de respostas utilizada vai de 1 a 4, em que 1 corresponde a “nunca ou quase nunca é verdadeiro para mim”; 2 – “por vezes é verdadeiro para mim”; 3 – “frequentemente é verdadeiro para mim”; 4 – “sempre é verdadeiro para mim”.

Assim, para a variável motivação intrínseca, as respostas à dimensão satisfação e desafio, em média, situa-se em “frequentemente é verdadeiro para mim” (médias de 3,2 e 2,9 e um desvio padrão de ,36 e ,34 respectivamente).

Na variável motivação extrínseca, as respostas à dimensão factor externo, em média, situam-se entre “por vezes é verdadeiro para mim” e “frequentemente é verdadeiro para mim” (média de 2,5 e um desvio padrão de ,35). Na dimensão compensação, em média, as respostas situam-se próximas do “frequentemente é verdadeiro para mim” (média de 2,9 e um desvio padrão de ,40).

Tabela 13 – Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Organização do trabalho	278	2,57	5,00	3,7986	,40454
Desempenho/carreira	278	2,43	5,00	3,8381	,41650
Realização e poder	278	3,00	5,00	4,1238	,44618
Envolvimento	278	2,14	4,86	3,6228	,40333

Os valores médios apresentados na Tabela 13 referem-se à escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho, ou seja, à forma como os Agentes Provisórios percebem a Polícia de Segurança Pública enquanto organização. A escala de respostas vai de 1 a 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”; 2 – “discordo”; 3 – “nem discordo nem

concordo”; 4 – “concordo”; 5 – “concordo totalmente”. Verifica-se que as respostas à dimensão organização do trabalho e desempenho/carreira estão, em média, próximas do “concordo” (médias de 3,8 e um desvio padrão de ,40 e ,42 respectivamente). Para a dimensão realização/poder as respostas, em média, encontram-se no “concordo” (média de 4,1 e um desvio padrão de ,45). Na dimensão envolvimento as respostas oscilaram, em média, entre “nem discordo nem concordo” e “concordo”, (média de 3,6 e um desvio padrão de ,40).

Tabela 14 – Estatística descritiva da escala de expectativas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desempenho – Recompensa	278	2,86	4,71	3,8412	,31507
Esforço – Desempenho	278	2,78	5,00	3,9369	,37684

A Tabela 14 apresenta os valores médios da escala *Expectancy Instrument*, ou seja, as expectativas dos Agentes Provisórios em relação ao trabalho na PSP. Numa escala de respostas que vai de 1 – “definitivamente falso para mim” a 7 – “definitivamente verdade para mim” os valores médios para a dimensão desempenho-recompensa situam-se nos 3,8 com um desvio padrão de ,32. Para a dimensão esforço-desempenho as médias das respostas situam-se nos 3,9 com um desvio padrão de ,38.

Apresentam-se de seguida os valores do coeficiente de correlação de Pearson relativos às correlações entre as dimensões subjacentes às escalas Multi-Factorial de motivação no trabalho e motivação intrínseca/extrínseca (WPI).

Tabela 15 – Correlações entre a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca

	Satisfação	Desafio	F. Externo	F. compensação
Organização do trabalho	,247**	,245**	,076	,121*
Desempenho	,315**	,307**	,206**	,157**
Realização/Poder	,340**	,367**	,222**	,335**
Envolvimento	,205**	,273**	-,156**	,062

* Correlação significativa para um nível $\leq 0,05$ ** Correlação significativa para um nível $\leq 0,01$

Analisando-se os coeficientes de correlação entre a escala WPI e a escala de motivação no trabalho (Tabela 15) verifica-se que a dimensão organização do trabalho da escala de motivação no trabalho se correlaciona de forma positiva, significativa e baixa

com a satisfação ($r = ,247, p \leq 0,01$) e o desafio ($r = ,245, p \leq 0,01$) e muito baixa com o factor compensação ($r = ,121, p \leq 0,05$).

A dimensão desempenho da escala de motivação no trabalho correlaciona-se de forma positiva, significativa e baixa com a satisfação, o desafio e factor externo ($r = ,315, p \leq 0,01$; $r = ,307, p \leq 0,01$ e $r = ,206, p \leq 0,01$) e muito baixa com o factor compensação ($r = ,157, p \leq 0,01$). Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão desempenho apresenta valores também superiores na dimensão satisfação, desafio, factor externo e compensação. À medida que aumenta a motivação para o desempenho e progressão na carreira aumenta a necessidade de o indivíduo estabelecer os seus próprios objectivos, querer aprender com o trabalho e sentir gosto naquilo que faz, aumenta a preferência por tarefas novas e complexas, em vez de actividades rotineiras.

A dimensão realização/poder da escala de motivação no trabalho correlaciona-se de forma positiva, significativa e baixa com a satisfação, o desafio, o factor compensação e factor externo ($r = ,340, p \leq 0,01$; $r = ,367, p \leq 0,01$; $r = ,222, p \leq 0,01$ e $r = ,335, p \leq 0,01$). Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão realização/poder apresenta valores também superiores na dimensão satisfação, desafio, factor externo e compensação. À medida que aumenta a motivação relacionada com o querer ser excelente, bem sucedido e o desejo de influenciar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto e aumentando o prestígio, aumenta a necessidade de o indivíduo estabelecer os seus próprios objectivos, querer aprender com o trabalho e sentir gosto naquilo que faz, aumenta a preferência por tarefas novas e complexas, em vez de actividades rotineiras e aumenta a valorização do salário e promoções.

A dimensão envolvimento da escala de motivação no trabalho correlaciona-se de forma positiva, significativa e baixa com a satisfação e o desafio ($r = ,205, p \leq 0,01$; $r = ,273, p \leq 0,01$) e de forma negativa e muito baixa com o factor externo ($r = -,156, p \leq 0,01$). Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão envolvimento apresenta valores também superiores na dimensão satisfação e desafio, e apresenta valores inferiores na dimensão factor externo.

Apresentam-se de seguida os valores do coeficiente de correlação de Pearson relativos às correlações entre as dimensões subjacentes às escalas de motivação intrínseca/extrínseca (WPI) e expectativas.

Tabela 16 – Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas

	Desempenho Recompensa	Esforço Desempenho
Satisfação	,389**	,326**
Desafio	,405**	,392**
Factor externo	,152**	,135**
Factor compensação	,241**	,252**

** Correlação significativa para um nível $\leq 0,01$

Analisando-se os coeficientes de correlação entre a escala WPI e a escala de expectativas (Tabela 16) verifica-se que a dimensão desempenho-recompensa se correlaciona de forma positiva, significativa e moderada com o desafio ($r = ,405$, $p \leq 0,01$), baixa com a satisfação e factor compensação ($r = ,389$, $p \leq 0,01$ e $r = ,241$, $p \leq 0,01$) e muito baixa com o factor externo ($r = ,152$, $p \leq 0,01$). Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão desempenho-recompensa apresenta valores também superiores na dimensão satisfação e desafio, factor externo e factor compensação. Quanto maior for a probabilidade de um certo desempenho levar a uma dada recompensa aumenta a necessidade de o indivíduo estabelecer os seus próprios objectivos, querer aprender com o trabalho e sentir gosto naquilo que faz, aumenta a preferência por tarefas novas e complexas, em vez de actividades rotineiras.

A dimensão esforço-desempenho correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada com o desafio ($r = ,392$, $p \leq 0,01$), baixa com a satisfação e o factor compensação ($r = ,326$, $p \leq 0,01$ e $r = ,252$, $p \leq 0,01$) e muito baixa com o factor externo ($r = ,135$, $p \leq 0,01$). Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão esforço-desempenho apresenta valores também superiores na dimensão satisfação e desafio, factor externo e factor compensação. Quanto maior for a probabilidade de um dado esforço ser instrumental para obter um determinado desempenho aumenta a necessidade de o indivíduo estabelecer os seus próprios objectivos, querer aprender com o trabalho e sentir gosto naquilo que faz, aumenta a preferência por tarefas novas e complexas em vez de actividades rotineiras.

Apresentam-se de seguida os valores do coeficiente de correlação de Pearson relativos às correlações entre as dimensões subjacentes às escalas de motivação no trabalho e expectativas.

Tabela 17 – Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas

	Desempenho Recompensa	Esforço Desempenho
Organização do trabalho	,655**	,657**
Desempenho	,713**	,596**
Realização/Poder	,692**	,765**
Envolvimento	,613**	,570**

** Correlação significativa para um nível $\leq 0,01$

Analisando-se os coeficientes de correlação entre a escala de motivação no trabalho e a escala de expectativas (Tabela 17) verifica-se que a dimensão desempenho-recompensa correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada com a organização do trabalho, realização/poder, envolvimento ($r = ,655, p \leq 0,01$; $r = ,692, p \leq 0,01$; $r = ,613, p \leq 0,01$) e de forma alta com o desempenho ($r = ,713, p \leq 0,01$).

A dimensão esforço-desempenho correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada com a organização do trabalho, desempenho, envolvimento ($r = ,657, p \leq 0,01$; $r = ,596, p \leq 0,01$; $r = ,570, p \leq 0,01$) e de forma alta com a realização/poder ($r = ,765, p \leq 0,01$).

Isto significa que quem apresentar maiores valores na dimensão desempenho-recompensa e esforço-desempenho apresenta valores também superiores na dimensão organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento. Quanto maior for a probabilidade de um certo desempenho levar a uma dada recompensa ou um dado esforço ser instrumental para obter determinado desempenho aumenta a motivação no trabalho tendo em vista: a satisfação com o trabalho na organização em geral; a motivação para o desempenho e progressão de carreira; a motivação para querer ser excelente, bem sucedido e o desejo de influenciar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto e aumentando o prestígio e por fim a motivação para o envolvimento ou para a pré-disposição para se envolver com a PSP.

3.3.4. Relação entre a área de residência e a preferência de colocação

Os dados da Tabela 18 procuram demonstrar, através da aplicação do teste do Qui-quadrado, se existe alguma relação significativa entre a zona de residência dos Agentes Provisórios (urbana ou rural) e a preferência de colocação ao terminar o curso. Os resultados demonstram haver uma relação estatisticamente significativa, Qui-quadrado (3)

= 22,985, $p=0,000$, ou seja, os que residem em zonas rurais têm maior preferência por colocação na sua área de residência (71,4% vs 44,9%), enquanto os provenientes de zonas urbanas têm maior preferência por Lisboa (32,6% vs 12,1%), conforme se demonstra na Tabela 19.

Tabela 18 – Relação entre a área de residência e preferência de colocação (testes do Qui-quadrado)

	Valor	df	Sig.
Pearson Chi-Square	22,985	3	,000
Likelihood Ratio	23,547	3	,000
Linear-by-Linear Association	9,514	1	,002
N of Valid Cases	278		

Tabela 19 – Relação entre a área de residência e preferência de colocação

		Zona		Total
		Urbana	Rural	
Na minha área de residência	Freq.	62	100	162
	% Preferência	38,3%	61,7%	100,0%
	% Residência	44,9%	71,4%	58,3%
	% do Total	22,3%	36,0%	58,3%
Lisboa	Freq.	45	17	62
	% Preferência	72,6%	27,4%	100,0%
	% Residência	32,6%	12,1%	22,3%
	% do Total	16,2%	6,1%	22,3%
Não tenho preferência	Freq.	14	12	26
	% Preferência	53,8%	46,2%	100,0%
	% Residência	10,1%	8,6%	9,4%
	% do Total	5,0%	4,3%	9,4%
Outro	Freq.	17	11	28
	% Preferência	60,7%	39,3%	100,0%
	% Residência	12,3%	7,9%	10,1%
	% do Total	6,1%	4,0%	10,1%
Total	Freq.	138	140	278
	% Preferência	49,6%	50,4%	100,0%
	% Residência	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	49,6%	50,4%	100,0%

3.3.5. Relação entre a área de residência e motivação

Procurou-se saber se existia alguma relação entre a área de residência dos Agentes Provisórios (rural e urbana) e a motivação intrínseca e extrínseca medida pela escala WPI, a motivação no trabalho medida pela escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho e as expectativas relativas ao trabalho medidas pela escala *Expectancy Instrument*.

Ao nível das escalas WPI e *Expectancy Instrument* não se verificaram diferenças estatisticamente significativas (Anexo 6). No entanto, ao nível da escala de motivações no trabalho, através do teste t de Student, encontraram-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas na dimensão envolvimento (envolvimento, $t(276) = 1,937$, $p=0,054$), conforme se verifica na Tabela 20.

Tabela 20 – Relação entre a zona de residência e a motivação no trabalho (testes t de Student)

	t	gl	Sig.
Organização do trabalho	-,398	276	,691
Desempenho/carreira	,018	276	,986
Realização e poder	-,063	276	,950
Envolvimento	1,937	276	,054 *

* $p \leq 0,10$

Os Agentes Provisórios residentes em zonas urbanas obtêm valores significativamente mais elevados nesta dimensão do que os sujeitos residentes em zonas rurais, (3,66 vs 3,57) conforme apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Estatística descritiva da relação entre a zona de residência e a motivação no trabalho

	Zona	Desvio		
		N	Média	padrão
Organização do trabalho	Urbana	138	3,78	,392
	Rural	140	3,80	,417
Desempenho/carreira	Urbana	138	3,83	,442
	Rural	139	3,83	,391
Realização e poder	Urbana	138	4,12	,427
	Rural	140	4,12	,465
Envolvimento	Urbana	138	3,66	,424
	Rural	140	3,57	,376

Conclusão

Como foi apresentado na introdução desta dissertação, este trabalho teve como objectivo identificar quem são os jovens que concorreram ao 8º CFA, que motivos os impeliram a concorrer e quais as suas motivações e expectativas relativamente ao trabalho na PSP. Assim, é agora tempo de retomar às questões que nortearam o trabalho e fazer uma conclusão dos resultados obtidos.

No que concerne à PSP, enquanto grupo de pessoas orientadas pelo mesmo problema, conclui-se que possui uma cultura e subcultura organizacional própria e um modelo de comportamento particular que a distingue de outras organizações civis. Esta Força de Segurança rege-se por Leis gerais, Regulamentos próprios e possui uma estrutura organizacional assente numa hierarquia de comando que condiciona o modelo de comportamento dos seus elementos. A par disso, destaca-se a natureza da actuação policial e as condições quotidianas dos Agentes, que tornam esta profissão diferente de outras.

Para completar os seus quadros de pessoal a PSP utiliza técnicas de recrutamento e métodos de selecção, no entanto, estes diferem dos utilizados nas organizações privadas, pois devido à natureza do seu serviço torna-se fundamental estabelecer uma série de requisitos que regulam as condições de acesso ao CFA. Torna-se importante salientar que fazer parte desta organização significa assimilar a sua cultura, pelo que quem decide integrar a Polícia tem de adoptar o modelo de comportamento que esta lhe impõe. No entanto, a PSP também tem de satisfazer as necessidades individuais dos seus elementos para que estes não se sintam desmotivados, inseguros e abandonem a organização.

Preocupações como estas são cada vez mais sensíveis às organizações no geral e à Polícia em particular pois, cada vez mais atentas aos seus recursos humanos, procuram adoptar estratégias tendo em vista a satisfação das necessidades individuais dos seus Homens. Constata-se, assim, que muitas organizações procuram motivar as pessoas através de incentivos e recompensas, todavia nem todos reagem da mesma forma a uma recompensa, pelo que será necessário conhecer as pessoas. É neste sentido que com este trabalho se procurou conhecer melhor tal realidade recorrendo para o efeito a uma amostra constituída por elementos que serão futuros Agentes da PSP (actualmente a frequentar o curso na Escola Prática de Polícia).

Assim, terminado o estudo, conclui-se de imediato que no 8º CFA há uma desproporção entre sexos, pois a entrada de mulheres para a PSP ainda é pouco representativa, tendo em conta que a organização, desde 1972, admite mulheres a

desempenhar funções policiais. Verifica-se, deste modo, que o curso é predominantemente masculino, o que retrata a realidade da PSP, cujos dados do balanço social de 2008 apontam para um efectivo predominantemente masculino (92,9%), enquanto os elementos femininos representam apenas 7,1%. Realidade que se tem vindo a verificar em cursos anteriores, veja-se a título de exemplo o curso do ano de 2008 que, segundo dados do balanço social da PSP, tinha 8,2% de elementos do sexo feminino e o curso do ano de 2004 com 6,2 % de elementos femininos (Bessa, 2005).

No que respeita às habilitações literárias, conclui-se que o número de Agentes Provisórios com estudos superiores tem vindo a aumentar, o que reflecte por um lado a falta de trabalho na sociedade civil e por outro a oportunidade de conseguir um emprego dentro da Administração Pública. Esta situação pode de algum modo beneficiar a organização, na medida em que passa a dispor de um número cada vez mais elevado de elementos qualificados. Porém, não se pode esquecer o lado negativo deste fenómeno, pois um Agente com formação superior terá outras aspirações que não serão alcançadas dentro da PSP, pelo que poderá optar em concorrer a outros serviços da Administração Pública como forma de melhorar as oportunidades de aceder a outras carreiras mais aliciantes ou recompensadoras. Salienta-se o facto de que dentro da PSP os Agentes não vêem a sua condição laboral ser melhorada em função da sua formação. Assim, face ao exposto e tendo em consideração que os Agentes Provisórios têm uma média de idades jovem, poder-se-á colocar a questão se a PSP não estará a ser usada pelos jovens para acederem a outros serviços da Administração Pública? Pese embora o facto de não ter sido possível obter dados relativos à saída de elementos policiais para outros organismos, tudo aponta nesse sentido, uma vez que beneficiam dos instrumentos de mobilidade geral prevista na Lei n.º 12 -A/2008, de 27 de Fevereiro.

Em termos de naturalidade, este curso seguiu a tendência de outros anteriores, com uma predominância das regiões a Norte do país, que vai diminuindo à medida que se caminha para Sul. No entanto, a diferença entre a proveniência do meio rural e urbano não é muito significativa, o que poderá ser um indicador de que em tempos de crise económica e social a afluência dos meios urbanos à PSP aumenta. Note-se, porém, que a maioria ainda é proveniente do meio rural, no entanto, é importante referir que quase todos os Agentes Provisórios serão colocados a trabalhar em Lisboa, local onde se concentra grande parte do efectivo policial (35%). Aliando-se esta realidade ao facto de a maioria querer ser colocado na sua área de residência, rápido se depreende que grande parte irá contrariada para uma cidade cuja realidade de vida é completamente diferente do local de onde são oriundos.

Devido a factores como, uma elevada heterogeneidade social, elevada taxa de criminalidade, grande dimensão populacional, associados à separação geográfica entre o local de trabalho e a família e amigos é bem expectável que vivam na esperança de um dia regressar à sua origem. Realidade esta que provavelmente os inibirá de constituir família.

Saliente-se que, devido ao desenraizamento dos seus elementos, também a organização tem consequências negativas, pois se os Agentes não se identificam com o estilo de vida da Grande Lisboa tendem a evitar o envolvimento com o serviço e com o cidadão. Como consequência surge, no efectivo policial, o desinteresse e desmotivação relativamente à política de policiamento adoptada pela PSP, o policiamento de proximidade. Assim, com base no estudo e face ao anteriormente exposto, rejeita-se a hipótese 2 – os candidatos vêm realizadas as suas expectativas no âmbito organizacional. Pois, acredita-se que os Agentes ao terminarem o curso pretendem ser colocados mais perto do local de residência, contudo, têm-se verificado que para determinados comandos de polícia as transferências demoram mais de 15 anos. A esta expectativa frustrada junta-se uma outra, a progressão na carreira. Há Agentes que aguardam promoção algum tempo e como não vêm realizadas as suas expectativas de ascensão na carreira, optam por concorrer a outros serviços que lhes garantam melhores condições.

Uma outra característica deste curso é existir um número considerável de Agentes Provisórios provenientes das Forças Armadas, o que pode ser um bom indicador de adaptação à cultura organizacional vivida na PSP. De referir que estas pessoas, ao possuírem uma formação e disciplina militar, poderão estar mais familiarizadas com a estrutura de comando fortemente hierarquizada que impera na PSP, pois apesar de ser considerada uma polícia de natureza civil é em tudo semelhante a uma força militar. Veja-se a título de exemplo, o regulamento de continências e honras, o regulamento disciplinar e toda a sua estrutura hierárquica. Relativamente aos militares, importa referir que o regime de contrato nas Forças Armadas tem a duração máxima de seis anos (artigo n.º 28 da Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro), daí que, antes do término deste período, muitos procurem outras alternativas de emprego e uma delas passa pelas Forças de Segurança.

Apesar da crise económica verificada no país, nomeadamente a elevada taxa de desemprego, o que leva ao êxodo da população para regiões onde a oferta de emprego é maior, originando a desertificação do interior, conclui-se que os Agentes Provisórios ainda concorrem para a PSP por motivos intrínsecos (conforme demonstrado nas tabelas 10 e 11). Facto este que confirma a hipótese 1 – os candidatos concorrem para a PSP por motivação intrínseca. No entanto, o factor emprego seguro e estável também tem bastante

importância na escolha desta profissão. A justificação de tal facto deve-se provavelmente à substituição do emprego seguro e estável por um trabalho a regime de contratações a tempo parcial. Conclui-se, assim, que grande parte dos Agentes Provisórios concorrem para a PSP para desempenhar uma actividade que lhes dá prazer e para a qual sentem que têm vocação, têm vontade de servir as pessoas e pretendem exercer uma profissão com prestígio. Isto pode revelar-se um bom indicador de motivação e desempenho, pois segundo Soares (2002, 104) devido ao facto de o trabalho ocupar uma grande parte da vida das pessoas, é importante que a escolha da profissão seja efectuada de forma consciente e coerente para que a pessoa ao exercê-la o faça com motivação e prazer. Para a autora, os indivíduos ao escolherem uma actividade pela qual têm muito interesse e prazer, têm mais possibilidade de se sentirem felizes e motivados ao desempenhá-la e têm mais força de vontade para lutar pelas condições menos boas do trabalho. Associado a esta realidade está o facto de para maioria a PSP ter sido a principal escolha profissional, pese embora alguns terem também concorrido a outras Forças de Segurança, nomeadamente a GNR. De referir que, um dos motivos que levam os jovens a concorrer à GNR é o facto de um Guarda demorar, em média, menos tempo que um Agente da PSP a ser transferido para um local próximo da sua área de residência. Assim, face a esta problemática, uma das soluções passaria por implementar um sistema de recrutamento a nível regional, em substituição do actual sistema, de âmbito nacional. Se a maioria prefere ficar próxima da área de residência seria expectável que também uma grande parte afirmasse estar de acordo com o recrutamento regional. No entanto, tal não aconteceu, o que poderá ser explicado pelo facto de os Agentes Provisórios não terem compreendido o significado da expressão “recrutamento regional”, pois neste tipo de recrutamento os polícias são recrutados nas comunidades mais próximas do local onde vão trabalhar, o que possibilitava aos candidatos optar por ficar próximo da sua área de residência.

Relativamente às motivações dos Agentes Provisórios em contexto laboral, pode-se concluir que, a preferência pela autonomia; o gosto pelo desafio, gosto por tarefas envolventes e complexas, a avaliação do desempenho; o reconhecimento das suas opiniões; interesse por incentivos tangíveis e competição com os outros são apontados como sendo factores de motivação. Alguns destes factores estão de acordo com as características do trabalho motivador de Hackman e Oldham (1980). Quanto à motivação no trabalho, os Agentes Provisórios, concordam com o trabalho na organização em geral; concordam que as avaliações periódicas os motivam e concordam que têm conhecimentos e competências para desempenhar a função.

No estudo das relações entre as variáveis, mediante a análise da relação entre a motivação no trabalho e expectativas verifica-se que, quanto maiores forem as expectativas dos Agentes Provisórios maior será a sua motivação no trabalho. No entanto, estes consideram não existir grande probabilidade de um certo desempenho levar a uma dada recompensa, nem grande probabilidade de um dado esforço ser instrumental para obter determinado desempenho. Assim, conclui-se que, os Agentes provisórios ao terminarem o curso e forem colocados nas Esquadras, não apresentarão níveis elevados de motivação no trabalho, pois as suas expectativas são baixas. Para inverter esta situação é fundamental que os comandantes de Esquadra e superiores hierárquicos aprendam não só a fiscalizar a execução do trabalho dos seus homens, mas também a elogiar o seu desempenho e reconhecer o seu trabalho. Assim, se o comandante recompensar e reconhecer o trabalho de um Agente este tenderá a ficar mais motivado, pois sabe que o seu desempenho é valorizado. De referir que a recompensa e o reconhecimento não têm de revestir a forma monetária, uma vez que isso está fora da alçada do comandante de Esquadra, no entanto, poderá compensar o Agente com dias de folga, louvores ou atribuir tarefas mais dignificantes, por exemplo.

Relativamente à relação entre a zona de residência, motivações e expectativas, apenas se encontraram diferenças estatisticamente significativas na dimensão envolvimento. Ou seja, os Agentes Provisórios provenientes de zonas urbanas apresentam valores mais elevados nesta dimensão que os oriundos de zonas rurais, isto é, estão mais motivados para o envolvimento ou para a predisposição para se envolverem com a PSP. Estes valores poderão ser explicados pelo facto de aqueles que são provenientes de meios urbanos estarem mais familiarizados com o estilo de vida citadino, de grande complexidade e habituados a lidar com a PSP, que actua nos grandes centros, ao contrário da sua congénere GNR que actua em zonas rurais, de menor complexidade.

Em síntese, importa referir que este estudo pode constituir-se como um contributo para a PSP, na medida em que adiciona novos dados empíricos sobre quem se está a recrutar e quais as motivações e expectativas dessas pessoas relativamente ao trabalho. No entanto, apresenta uma limitação que está relacionada com a dimensão da amostra, pois os resultados não devem ser extrapolados para o colectivo da PSP. Contudo, seria interessante, em investigações futuras que este curso fosse novamente alvo de estudo com o objectivo de verificar se as suas motivações e expectativas apresentam os mesmos resultados, ou se diferenciam e em que sentido.

Lisboa e ISCPSI, 27 de Abril de 2011

Paulo Jorge dos Santos Costa

Paulo Jorge dos Santos Costa
Aspirante a Oficial de Polícia

Bibliografia

- Aires**, A. M. (2005). *Recrutamento e Selecção de Agentes da PSP*. 1º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Almeida**, M. A. (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alves**, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Amabile**, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, n.º 5, 950-967.
- Barbosa**, M. M. (2009). *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento*. Tese de Mestrado, ISCTE, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa.
- Bennis**, W. (2009). Prefácio. In D. Goleman, W. Bennis, & J. O'toole, *Transparência: Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade* (A. C. Carvalho, Trad., pp. 7-10). Lisboa: Grávida.
- Bennis**, W., & Biederman, D. G. (2009). Criar uma Cultura de Sinceridade. In D. Goleman, W. Bennis, & J. O'Toole, *Transparência: Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade* (A. C. Carvalho, Trad., pp. 13-52). Lisboa: Grávida.
- Bessa**, F. J. (2005). *Os Jovens e as Forças de Segurança Portuguesas - Estudo Comparativo*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Bilhim**, J. A. (2009). *Gestão Estratégia de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim**, J. A. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim**, J. A. (2006). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Blanchard, K., & Muchnick, M. (2004).** *Comprimido da Liderança: o ingrediente secreto para motivar as pessoas*. Cascais: Pergaminho.
- Caetano, A., & Valas, J. (2007).** *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010).** *Novo Humanator, Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cardoso, A. A. (2005).** *Recrutamento & Selecção de Pessoal* (6ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Chambel, É. M. (2005).** Recrutamento dos Oficiais de Polícia Formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. In G. M. Silva, & M. M. Valente, *Volume Comemorativo - 20 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* (pp. 555-569). Lisboa: Almedina.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (1995).** *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chan, J. (1996).** Changing Police Culture. *Brit. J. Criminol*, Vol. 36 n.º1, 109-134.
- Chiavenato, I. (1987).** *Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Ltda.
- Chiavenato, I. (2004).** *Administração nos Novos Tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2010).** *Iniciação à Teoria das Organizações*. São Paulo: Manole Ltda.
- Chiavenato, I. (1983).** *Introdução à Teoria Geral da Administração* (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Ltda.
- Chiavenato, I. (2009).** *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Collette, A. (1971).** *Introdução à Psicologia Dinâmica - Das teorias psicanalíticas à psicologia moderna*. (L. I. Oliveira, & J. B. Penha, Trads.) São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Coradi, C. D. (1986).** *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003).** *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Durão, S.** (2010). Carreiras subjectivas entre agentes da Polícia de Segurança Pública em Portugal. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, Vol. 3, n.º 8, 9-44.
- Durão, S. S.** (2006). *Patrulha e Proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Antropologia, Lisboa.
- Faria, A. N.** (1982). *Chefia e Liderança*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Fernando, F.** (1997). Aferição do Teste WPI - Work Preference Inventory, de T. Amabile, em meio militar. *Revista de Psicologia Militar*, 173-190.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C.** (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, n.º 2, 187-198.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A.** (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A.** (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Fontinha, F. E.** (s/d). *Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Porto: Editorial Domingos Barreira.
- Goleman, D., Bennis, W., & O'Toole, J.** (2009). *Transparência - Como os Líderes Podem Criar Uma Cultura de Sinceridade*. (A. C. Carvalho, Trad.) Lisboa: Grávida.
- Gomes, I. M.** (2008). *Representação Social da Polícia e das Mulheres e dos Homens que Integram as forças de segurança: Agentes da Polícia de Segurança Pública*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.
- Gomes, P. V.** (2001). Modelos de Policiamento. In P. V. Gomes, M. D. Dias, J. C. Leitão, M. F. Mendes, & J. F. Oliveira, *Modelos de Policiamento - Separata Polícia Portuguesa* (Vols. ano LXIV, II série, 128, pp. 1-4).
- Gomes, P. V., Dias, M. D., Leitão, J. C., Mendes, M. F., & Oliveira, J. F.** (2001). Modelos de Policiamento. *Polícia Portuguesa*, ano LXIV, II série.

- Hofstede, G.** (1991). *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental.* (A. Fidalgo, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G.** (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies* , Vol. 35, n.º 1, 1-12.
- Hooper, A., & Potter, J.** (2006). *Liderança Inteligente: Criar a paixão pela mudança* (4ª ed.). (C. Pedro, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Jesuíno, J. C.** (1989). O Factor Liderança nas Organizações. *Revista de Gestão* , Vol. VIII, 5-11.
- Jesuíno, J. C.** (1987). *Processos de Liderança.* Lisboa: Livros Horizonte.
- Lapão, A.** (2006). Motivação e auto-eficácia no âmbito da função policial. *Politeia - Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* , pp. 93-108.
- Lévy-Leboyer, C.** (1994). *A Crise das Motivações.* (C. W. Bergamini, & R. Coda, Trans.) São Paulo: Atlas.
- Machado, A. d.** (2006). *Organizações - Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas.* Autonomia 27.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I.** (2010). *Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Monjardet, D.** (1996). *Ce que fait la police.* Paris: La Découverte.
- Mosquera, P.** (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano, & J. V. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G.** (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: Editora RH.
- Neves, J.** (2001). O Processo de Liderança. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377-402). Lisboa: McGraw-Hill.
- Nunes, F., & Vala, J.** (2007). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano, & J. V. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 118-149). Lisboa: Editora RH.

- Nuttin, J.** (1983). *Teoria da Motivação Humana*. (P. L. Cabra, Trad.) São Paulo: Edições Loyola.
- Nye, J. S.** (2008). *Liderança e Poder*. (R. P. Cabral, Trad.) Lisboa: Grávida.
- Oliveira, J. F.** (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento*. Coimbra: Almedina.
- Oliveira, J. F.** (2001). Os Modelos de Polícia, face à emergência das Políticas Públicas de Segurança. In P. V. Gomes, M. D. Dias, J. C. Leitão, M. F. Mendes, & J. F. Oliveira, *Modelos de Policiamento - Separata Polícia Portuguesa* (Vols. ano LXIV, II série, 128, pp. 15-25).
- Oliveira, J. P.** (2008). *Traços de Personalidade de Elementos das Forças de Segurança*. Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.
- Pereira, A., & Poupá, C.** (2008). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou livro Científico usando o Word* (4ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Pereira, O. G.** (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N.** (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa : Edições Silabo, Lda.
- Quinteiro, P. M.** (2006). *Recursos Humanos na PSP: O Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes*. 2º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhout, L. V.** (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Rego, A.** (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Reiner, R.** (2010). *The Politics of the Police*. Oxford: Oxford University Press.
- Ribeiro, R. B.** (2007). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano, & J. V. (Org), *Gestão de Recursos Humanos - Contexto, Processos e Técnicas* (pp. 265-300). Lisboa: Editora RH.
- Rocha, J. A.** (1997). *Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Rocha, J. A.** (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, C.** (1998). *Manual de Psicologia/2. Motivação*. Porto: Contraponto Edições.
- Santo, P. d.** (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais - Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Schein, E.** (1968). *A Psicologia na Organização*. (M. G. Bento, Trad.) Lisboa: Livraria Clássica Editora.
- Schein, E. H.** (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management* , Vol. 25, n.º 2, 2-16.
- Schein, E. H.** (1992). *Organizational Culture and Leadership* (4ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Seco, G. M.** (2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Silva, F. D.** (2002). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Coimbra: Almedina.
- Silva, M. L., & Nunes, G. d.** (2002). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. São Paulo: Érica.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & McKemey, D. R.** (1976). Expectancies, Antecedents of Work Related. *The Academy of Management Journal* , Vol. 19 n.º 4, 547-559.
- Skolnick, J. H.** (1994). *Justice Without Trial: Law enforcement in democratic society* (3ª ed.). California: Macmillan College Publishing Company.
- Soares, D. H.** (2002). *A Escolha Profissional do Jovem ao Adulto* (2ª ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Teixeira, S.** (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGRAW-HILL.
- Waddington, P. A.** (1993). *Calling the Police: The interpretation of, and response to, calls for assistance from the public*. Avebury: Aldershot.
- Waddington, P. A.** (1999). Police (Canteen) Sub-Culture. *Brit. J. Criminol* , Vol. 39 n.º 2, 287-309.

Sítios da internet

<http://www.epp.pt/Pages/index.htm>, consultado em 4 de Dezembro de 2010.

<http://www.portoeditora.pt/>, consultado em 11 de Dezembro de 2010.

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=106786099&PUBLICACOESmodo=2, consultado em 29 de Março de 2011.

<http://www.psp.pt>, consultado em 28 de Março de 2011.

<http://www.mai.gov.pt/index.php?s2=memoria&pid=98>, consultado em 29 de Março de 2011.

<https://portalsocial.psp.pt/Requerimentos.aspx>, consultado em 30 de Março de 2011.

<http://www.apastyle.org/index.aspx>, consultado em 19 de Abril de 2011.

Diplomas legais

Constituição da República Portuguesa

Lei n.º 10/2000, de 21 de Junho

Lei n.º 53/2006 de 7 de Dezembro

Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto

Lei n.º 12 -A/2008, de 27 de Fevereiro

Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro

Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril

Portaria n.º 236-A/2010 de 28 de Abril

Anexos

Índice

Anexo 1 – Pedido de autorização para a realização de questionários	71
Anexo 2 – Modelo de questionário.....	72
Anexo 3 – Pedido de colaboração em trabalho de dissertação.....	78
Anexo 4 – Autorização para aplicação do questionário	79
Anexo 5 – Gráficos.....	80
Gráfico 1 – Caracterização dos Agentes em função do género	80
Gráfico 2 – Caracterização dos Agentes em função da idade.....	80
Gráfico 3 – Caracterização dos Agentes em função do estado civil.....	80
Gráfico 4 – Relação entre zona de residência e expectativas	80
Gráfico 5 – Relação entre zona de residência e motivação intrínseca e extrínseca.....	80
Gráfico 6 – Relação entre zona de residência e motivação no trabalho	81
Anexo 6 – Tabelas	81
Tabela 1 – Naturalidade dos Agentes	81
Tabela 2 – Estatística descritiva dos motivos que levaram os Agentes a concorrer à PSP	82
Tabela 3 – Relação entre zona de residência e <i>Work Preference Inventory</i> (testes t de Student).....	83
Tabela 4 – Estatística descritiva da relação entre zona de residência e <i>Work Preference Inventory</i>	83
Tabela 5 – Relação entre zona de residência e <i>Expectancy Instrument</i> (testes t de Student).....	83
Tabela 6 – Estatísticas descritivas da relação entre zona de residência e <i>Expectancy Instrument</i>	83
Tabela 7 – Consistência interna da escala <i>Work Preference Inventory</i>	84
Tabela 8 – Consistência interna da escala Multi-Factorial de motivação no trabalho.....	84
Tabela 9 – Consistência interna da escala <i>Expectancy Instrument</i>	84

Anexo 1 – Pedido de autorização para a realização de questionários

Exmo. Senhor Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Eu, Paulo Jorge dos Santos Costa, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 243/150731 do 23º Curso de Formação de Oficiais Polícia deste Instituto, venho mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª, que se digne autorizar a realização de um questionário aos alunos do 8º Curso de Formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública junto da Escola Prática de Polícia em Torres Novas. O referido questionário tem como objectivo a recolha de informação para tratamento quantitativo na minha dissertação de final de curso, subordinada ao tema “Concurso para a Polícia de Segurança Pública: Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira na PSP”.

Pede deferimento,

Lisboa, 08 de Dezembro de 2010

Paulo Jorge dos Santos Costa
Aspirante a O.P. n.º 243/150731

Anexo 2 – Modelo de questionário

Questionário n.º _____ (não preencher)



Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna
Mestrado Integrado em Ciências Policiais

QUESTIONÁRIO

O presente questionário é parte integrante da Dissertação final de Mestrado em Ciências Policiais e visa complementar um estudo subordinado ao tema “*Concurso para a Polícia de Segurança Pública: Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira na PSP?*”

Com este questionário pretende-se recolher informação sobre a origem geográfica dos candidatos à PSP, a forma como se vêem a si próprios e como vêem a PSP e as expectativas que têm quanto às suas funções como agente da PSP.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas obter a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é confidencial e o tratamento das respostas é efectuado de forma global (não sendo sujeito a análise individualizada), o que significa que o anonimato é inteiramente respeitado.

As respostas escolhidas deverão ser assinaladas com uma *cruz* (x) ora no quadrado, ora sobre número escolhido.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Paulo Costa

Aspirante a Oficial de Polícia

I PARTE: Dados pessoais

1. Sexo.

- (1) Masculino (2) Feminino

2. Idade.

- (1) 18-20 (2) 21-23 (3) 24-26 (4) + 27

3. Estado civil.

- (1) Solteiro (3) Casado (5) Separado
 (2) União de facto (4) Divorciado (6) Viúvo

4. Indique qual a sua naturalidade.

- (1) Açores (7) Coimbra (13) Madeira (18) V. Castelo
 (2) Aveiro (8) Évora (14) Portalegre (19) Vila real
 (3) Beja (9) Faro (15) Porto (20) Viseu
 (4) Braga (10) Guarda (16) Santarém
 (5) Bragança (11) Leiria (17) Setúbal
 (6) C. Branco (12) Lisboa

5. Indique a zona onde reside:

- (1) Zona Urbana (2) Zona Rural

6. Habilitações literárias.

- (1) 10º/11ª ano (ou equivalente) (4) Licenciatura completa
 (2) 12º ano (ou equivalente) (5) Frequência de Mestrado
 (3) Frequência de Licenciatura (6) Mestrado

7. Já exercia uma profissão?

- (1) Sim. Qual? _____ (2) Não

II PARTE: Dados profissionais

8. A PSP foi a sua principal escolha profissional?

- (1) Sim. (2) Não

9. Concorreu a outra Força de Segurança?

- (1) Sim. Qual? _____ (2) Não

10. Onde gostava de ser colocado quando acabar o curso?

- (1) Na minha área de residência (3) Não tenho preferência
 (2) Lisboa (4) Outro _____.

11. Para si, como deveria ser a forma de recrutamento para a PSP?

- (1) Recrutamento nacional (actual)
 (2) Recrutamento regional (recrutamento para determinados comandos)

12. Como vê o recrutamento nacional?

- (1) Muito pouco atractivo (3) Atractivo
 (2) Pouco atractivo (4) Muito atractivo

13. Como vê o recrutamento regional?

- (1) Muito pouco atractivo (3) Atractivo
 (2) Pouco atractivo (4) Muito atractivo

III PARTE

14. As questões que se seguem dizem respeito às motivações que o levaram a concorrer para a PSP. Por favor, avalie cada uma delas, indicando até que ponto, é importante para si. Em cada um dos itens utilize a seguinte escala:

1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Muito importante

Faça uma cruz no número correspondente à sua resposta (relembremos que não há respostas certas nem erradas).

1. Influência de amigos, familiares	1	2	3	4
2. Falta de alternativa de emprego	1	2	3	4
3. Vontade de servir as pessoas	1	2	3	4
4. Atracção pelo ambiente organizacional da PSP	1	2	3	4
5. Melhor oportunidade que na vida civil	1	2	3	4
6. Fugir à rotina	1	2	3	4
7. Emprego seguro e estável	1	2	3	4
8. Sair de casa	1	2	3	4
9. Atracção por uniforme	1	2	3	4
10. Não ter entrado no ensino superior	1	2	3	4
11. Exercer profissão com prestígio	1	2	3	4
12. Desempenhar uma actividade que me dá prazer e para a qual tenho vocação	1	2	3	4
13. Camaradagem e bom ambiente humano	1	2	3	4
14. Bom vencimento	1	2	3	4
15. Não ter mais nada	1	2	3	4

IV PARTE

15. As questões que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral. Por favor, avalie cada uma delas, indicando até que ponto, é verdadeira para si. Em cada um dos itens utilize a seguinte escala:

- | | |
|--|---|
| <p>1. Nunca ou quase nunca é verdadeiro para mim</p> <p>2. Por vezes é verdadeiro para mim</p> | <p>3. Frequentemente é verdadeiro para mim</p> <p>4. Sempre ou quase sempre é verdadeiro para mim</p> |
|--|---|

Faça uma cruz no número correspondente à sua resposta (relembramos que não há respostas certas nem erradas).

1. Não estou muito preocupado(a) com o que as outras pessoas pensam acerca do meu trabalho.	1	2	3	4
2. Prefiro que seja alguém a fixar, por mim, objectivos claros para o meu trabalho.	1	2	3	4
3. Quanto mais difícil for o problema, mais prazer tenho em tentar resolvê-lo.	1	2	3	4
4. Estou perfeitamente consciente dos objectivos que pretendo atingir em termos salariais.	1	2	3	4
5. Desejo que o meu trabalho me proporcione oportunidade para aumentar os meus conhecimentos e as minhas competências.	1	2	3	4
6. Para mim, sucesso significa fazer as coisas melhor do que as outras pessoas.	1	2	3	4
7. Prefiro tentar compreender as coisas por mim próprio.	1	2	3	4
8. Seja qual for o resultado de um projecto, fico satisfeito(a), se sentir que, com ele, ganhei mais experiência.	1	2	3	4
9. Gosto de tarefas que sejam relativamente simples e lineares.	1	2	3	4
10. Estou perfeitamente consciente dos meus objectivos, em termos de progressão na carreira.	1	2	3	4
11. A curiosidade é a força motriz subjacente a muitas das coisas que faço.	1	2	3	4
12. Estou menos preocupado(a) com o trabalho que faço do que com aquilo que ganho por isso.	1	2	3	4
13. Gosto de tentar resolver problemas completamente novos para mim.	1	2	3	4
14. Prefiro um trabalho, que eu sei poder fazer bem, a um outro que vá até ao limite das minhas reais capacidades.	1	2	3	4
15. Preocupo-me com a forma como as outras pessoas vão reagir às minhas ideias.	1	2	3	4
16. Raramente penso no salário e nas promoções.	1	2	3	4
17. Sinto-me mais à vontade, quando posso estabelecer os meus próprios objectivos.	1	2	3	4
18. Penso que não faz sentido desenvolver um trabalho, se ninguém tiver conhecimento dele.	1	2	3	4
19. Sou fortemente motivado(a) pelo dinheiro que posso ganhar.	1	2	3	4
20. É importante para mim poder fazer aquilo que mais gosto.	1	2	3	4
21. Prefiro trabalhar em projectos, cujos procedimentos sejam claramente específicos.	1	2	3	4
22. Desde que possa fazer o que gosto, não fico muito preocupado(a) com a paga exacta que vão dar-me.	1	2	3	4
23. Gosto de fazer um trabalho que seja tão absorvente que faça esquecer tudo o resto.	1	2	3	4
24. Sinto-me fortemente motivado(a) pelo reconhecimento que posso receber das outras pessoas.	1	2	3	4
25. Tenho necessidade de sentir que estou a ganhar algo com aquilo que faço.	1	2	3	4
26. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	1	2	3	4
27. É importante para mim poder exprimir as minhas próprias ideias e sentimentos.	1	2	3	4
28. Desejo descobrir até que ponto posso, realmente, ser eficiente no meu trabalho.	1	2	3	4
29. Desejo que as outras pessoas se apercebam, até que ponto posso, realmente, ser eficiente no meu trabalho.	1	2	3	4
30. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.	1	2	3	4

V PARTE

16. As questões que se seguem dizem respeito à forma como percebe a Polícia de Segurança Pública enquanto Instituição. Em cada um dos itens utilize a seguinte escala:

- | | | |
|------------------------|------------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 3. Nem discordo nem concordo | 4. Concordo |
| 2. Discordo | | 5. Concordo totalmente |

Faça uma cruz no número correspondente à sua resposta (relembramos que não há respostas certas nem erradas).

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias	1	2	3	4	5
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	1	2	3	4	5
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
8. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	1	2	3	4	5
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	1	2	3	4	5
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
24. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	1	2	3	4	5
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	1	2	3	4	5

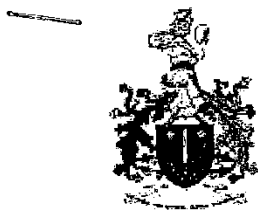
VI PARTE

6. Os próximos itens referem-se às suas expectativas em relação ao trabalho na PSP. Responda numa escala de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Definitivamente falso para mim” até 7 “Definitivamente verdade para mim”.

Faça uma cruz no número correspondente à sua resposta (relembramos que não há respostas certas nem erradas).

1. Um trabalho de alta qualidade aumenta a possibilidade de obter uma promoção.	1	2	3	4	5	6	7
2. Realizar uma grande quantidade de trabalho aumenta a possibilidade de obter uma promoção.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fazer as coisas o melhor que consigo faz com que termine o meu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Um trabalho de alta qualidade é recompensado com um pagamento elevado.	1	2	3	4	5	6	7
5. Realizar uma grande quantidade de trabalho é recompensada com um pagamento mais elevado.	1	2	3	4	5	6	7
6. Trabalhar o mais arduamente que consigo leva a um trabalho de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
7. Fazer as coisas o melhor que consigo significa uma grande quantidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Trabalhar o mais arduamente que consigo leva-me a realizar o meu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Ter o meu trabalho feito a tempo significa um sentimento de dever cumprido.	1	2	3	4	5	6	7
10. Ter o meu trabalho feito a tempo aumenta a possibilidade de obter uma promoção	1	2	3	4	5	6	7
11. Ter o trabalho feito a tempo é recompensado com um pagamento mais elevado.	1	2	3	4	5	6	7
12. Completar o meu trabalho a tempo dá-me maior poder de influência junto dos supervisores.	1	2	3	4	5	6	7
13. Trabalhar o mais arduamente que consigo leva a uma grande quantidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Produzir uma grande quantidade de trabalho deixa-me satisfeito uma vez que estou a atingir algo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Quanto maior for a qualidade do meu trabalho, maior é o reconhecimento que eu recebo por parte do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os supervisores nesta organização “ouvem” mais aqueles que realizam um trabalho mais eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu supervisor dá-me maior reconhecimento quando produzo uma maior quantidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. Acabar o meu trabalho atempadamente significa obter reconhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
19. Produzir um trabalho de elevada qualidade está relacionado com conseguir um trabalho estável.	1	2	3	4	5	6	7
20. As chefias dão-me mais reconhecimento quando produzo um trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
21. Esforçando-me com o máximo de energia possível faz com que acabe o meu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5	6	7
22. Esforçando-me com o máximo de energia possível faz com que produza trabalho com elevada qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
23. Esforçando-me com o máximo de energia possível faz com que produza muito trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3 – Pedido de colaboração em trabalho de dissertação



MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO – SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Director da Escola Prática de Polícia
Largo das Forças Armadas, s/n
2350 - 000 Torres Novas

S/Referência	S/Comunicação	N/Referência	Data
		249/SECDE/2010	2010-12-09
		Processo: SECDE201000002ASP	
		Classificador: 080.01.10	

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no ano de estágio, compreende a elaboração de um estudo que deverá obrigatoriamente incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora. Aos alunos finalistas, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna confere a possibilidade de escolherem livremente o assunto a abordar.

Um dos alunos do 5.º ano do CMICP, Paulo Jorge dos Santos Costa, no âmbito do trabalho de dissertação a realizar, subordinado ao tema "Concurso para a Polícia de Segurança Pública: Quem são os Jovens que Decidiram Optar por uma Carreira na PSP", vem solicitar a V. Ex.ª autorização para a aplicação de um questionário aos alunos do 8.º Curso de Formação de Agentes, nessa EPP.


O Director

Jose Ferreira de Oliveira
Superintendente



Anexo 4 – Autorização para aplicação do questionário

1129
1129
1129



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS
POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DATA: 2

SERVIÇOS	EXEC.	CONH.
GABINETE DO DIRECTOR		
N.º AVALIAÇÃO E QUALIDADE		
N.º DEONTOLÓGICA E DISCIPLINA		
N.º RELAÇÕES EXTERIORES		
OPERAÇÕES DE ENLACE		
COMANDO DE ALUNOS		
COMANDO DE ESTABILIZAÇÃO		
DEP. DE ADMINISTRAÇÃO		
SECRETARIA GERAL		
N.º SEGURANÇA HUMANA		
N.º SISTEMAS E COMUNICAÇÕES		
N.º GESTÃO FINANCEIRA		
N.º LOGÍSTICA		
N.º SIGS E CONTROLO ACESSOS		

MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
 ESCOLA PRÁTICA DE POLICIA
 NÚCLEO DE APOIO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Exmº Senhor

Director do Instituto Superior de
 Ciências Policiais e Segurança Interna
 Rua 1º de Maio, Nº 3

1349-040 LISBOA

S/Referência
 Nº 249/SECDE/2010

S/Comunicação
 09DEZ2010

N/Referência
 2/NRP/2011

Data
 2011-01-04

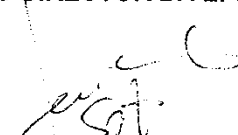
Processo:
 NARP2011EPP00001CMD
Classificador: 080.01.10

ASSUNTO: APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS DO 8º CFA.

Sobre o assunto em epígrafe e V/Ofício de referência informo Vª Ex.ª que o aluno PAULO JORGE DOS SANTOS COSTA, do 5º ano do CIICP, fica autorizado a aplicar nesta Escola o questionário aos alunos do 8º Curso de Formação de Agentes, no âmbito do trabalho de dissertação que irá realizar e subordinado ao tema "Concurso para a Polícia de Segurança Pública: Quem são os Jovens que decidem Optar por uma Carreira na PSP".

Antecipadamente, o aluno deverá contactar este estabelecimento de ensino para acerto de pormenores.

O DIRECTOR DA EPP


 Luis Filipe Cardoso de Sousa Simões
 Superintendente

Anexo 5 – Gráficos

Gráfico 1 – Caracterização dos Agentes em função do género

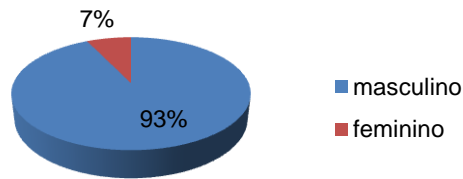


Gráfico 2 – Caracterização dos Agentes em função da idade

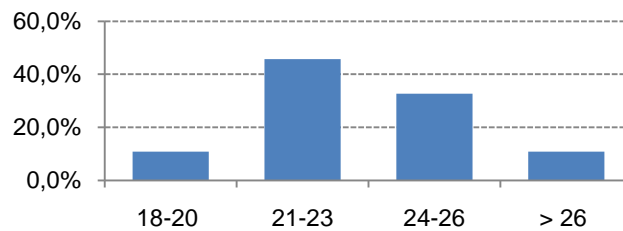


Gráfico 3 – Caracterização dos Agentes em função do estado civil

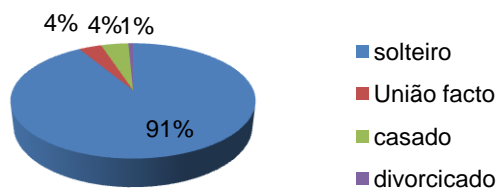


Gráfico 4 – Relação entre zona de residência e expectativas

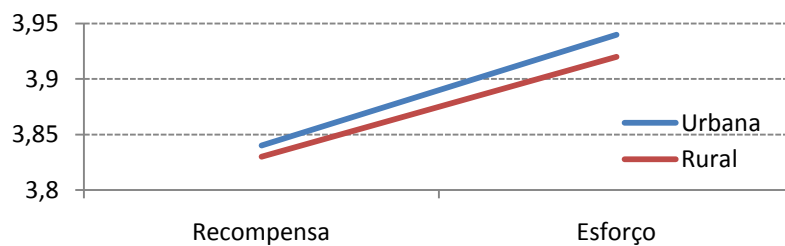


Gráfico 5 – Relação entre zona de residência e motivação intrínseca e extrínseca

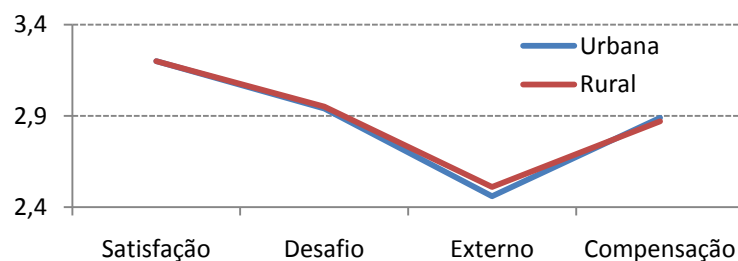
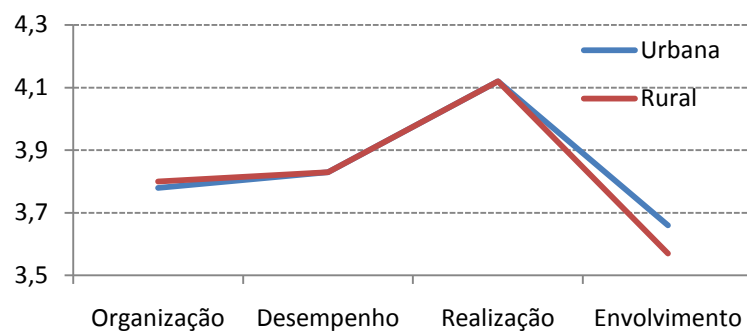


Gráfico 6 – Relação entre zona de residência e motivação no trabalho



Anexo 6 – Tabelas

Tabela 1 – Naturalidade dos Agentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Açores	4	1,4	1,4	1,4
Aveiro	7	2,5	2,5	4,0
Beja	7	2,5	2,5	6,5
Braga	27	9,7	9,7	16,2
Bragança	8	2,9	2,9	19,1
C. Branco	8	2,9	2,9	21,9
Coimbra	11	4,0	4,0	25,9
Évora	5	1,8	1,8	27,7
Faro	6	2,2	2,2	29,9
Guarda	7	2,5	2,5	32,4
Leiria	9	3,2	3,2	35,6
Lisboa	39	14,0	14,0	49,6
Madeira	11	4,0	4,0	53,6
Portalegre	2	,7	,7	54,3
Porto	61	21,9	21,9	76,3
Santarém	17	6,1	6,1	82,4
Setúba	16	5,8	5,8	88,1
V. Castelo	6	2,2	2,2	90,3
Vila real	11	4,0	4,0	94,2
Viseu	16	5,8	5,8	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Tabela 2 – Estatística descritiva dos motivos que levaram os Agentes a concorrer à PSP

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
1-Influência de amigos, familiares	278	1	4	2,55	,928	,862
2-Falta de alternativa de emprego	278	1	4	2,36	,947	,896
3-Vontade de servir as pessoas	278	2	4	3,34	,552	,305
4-Atracção pelo ambiente organizacional da PSP	278	1	4	3,17	,661	,437
5-Melhor oportunidade que na vida civil	278	1	4	3,31	,658	,432
6-Fugir à rotina	278	1	4	2,61	,976	,953
7-Emprego seguro e estável	278	1	4	3,55	,649	,421
8-Sair de casa	278	1	4	1,64	,798	,636
9-Atracção por uniforme	278	1	4	2,26	,949	,900
10-Não ter entrado no ensino superior	278	1	4	1,50	,754	,569
11-Exercer profissão com prestígio	278	1	4	3,52	,640	,409
12-Desempenhar uma actividade que me dá prazer e para a qual tenho vocação	278	2	4	3,57	,538	,290
13-Camaradagem e bom ambiente humano	278	2	4	3,48	,542	,294
14-Bom vencimento	278	1	4	3,06	,616	,379
15-Não ter mais nada	278	1	4	1,51	,735	,540
Validade N	278					

Tabela 3 – Relação entre zona de residência e *Work Preference Inventory* (testes t de Student)

	t	gl	Sig.
Satisfação	-,120	276	,905
Desafio	-,324	276	,746
Factor externo	-1,049	276	,295
Factor compensação	,471	276	,638

Tabela 4 – Estatística descritiva da relação entre zona de residência e *Work Preference Inventory*

	Zona	Desvio		
		N	Média	padrão
Satisfação	Urbana	138	3,20	,378
	Rural	140	3,20	,341
Desafio	Urbana	138	2,94	,344
	Rural	140	2,95	,329
Factor externo	Urbana	138	2,46	,348
	Rural	140	2,51	,350
Factor compensação	Urbana	138	2,89	,415
	Rural	140	2,87	,392

Tabela 5 – Relação entre zona de residência e *Expectancy Instrument* (testes t de Student)

	t	gl	Sig.
Desempenho - Recompensa	,405	276	,686
Esforço - Desempenho	,368	276	,713

Tabela 6 – Estatísticas descritivas da relação entre zona de residência e *Expectancy Instrument*

	Zona	Desvio		
		N	Média	padrão
Desempenho - Recompensa	Urbana	138	3,84	,322
	Rural	140	3,83	,308
Esforço - Desempenho	Urbana	138	3,94	,357
	Rural	140	3,92	,396

Tabela 7 – Consistência interna da escala *Work Preference Inventory*

	Cronbach's	
	Alpha	N de Items
Motivação intrínseca		
Satisfação	0,601	8
Desafio	0,622	7
Motivação Extrínseca		
Factor externo	0,678	15
Factor compensação	0,703	5

Tabela 8 – Consistência interna da escala Multi-Factorial de motivação no trabalho

	Cronbach's	
	Alpha	N de Items
Organização do trabalho	0,831	6
Desempenho/carreira	0,793	7
Realização e poder	0,670	7
Envolvimento	0,767	7

Tabela 9 – Consistência interna da escala *Expectancy Instrument*

	Cronbach's	
	Alpha	N de Items
Desempenho - Recompensa	0,871	14
Esforço - Desempenho	0,791	9