

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



João António Soares de Oliveira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

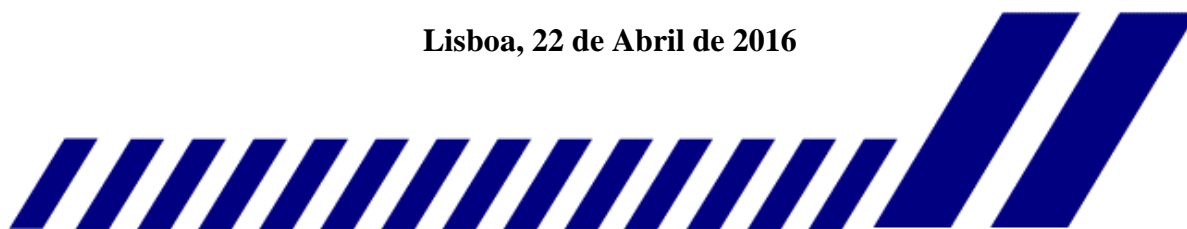
XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O sistema de recompensas da PSP como fator de
(des)motivação**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 22 de Abril de 2016





João António Soares de Oliveira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O sistema de recompensas da PSP como fator de
(des)motivação**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob as orientações do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



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

Curso: XXVIII CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Título: O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação

Autor: João António Soares de Oliveira

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Abril de 2016



DEDICATÓRIA

*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas,
mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres
de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem
numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória,
nem derrota.”*

(Theodore Roosevelt)

Aos meus pais, aos meus avós,
e à minha irmã.

AGRADECIMENTOS

A materialização desta dissertação representa o fim de uma longa jornada, repleta de situações que nos testaram verdadeiramente, bem como a todos que estiveram a nosso lado. É tempo de começar a criar expectativas para a etapa que se vislumbra adiante, mas sem nunca esquecer tudo o que estes cinco anos nos deram.

Chega então agora o momento de prestar os agradecimentos a todas essas pessoas que, de uma forma ou outra contribuíram para o meu sucesso, e sei que vão continuar a fazê-lo. Podem confiar que será recíproco.

Contudo, como se revela óbvio, estes agradecimentos, pouco podem traduzir todo o meu apreço por essas pessoas. Por isso, apesar das poucas palavras, que não haja dúvidas de todo este apreço a que me refiro.

Peço já desculpa a todos os que não ficarem expressamente mencionados neste espaço, mas este não chegaria para todos aqueles que me são queridos.

Aos meus pais, por sempre me terem apoiado, independentemente de todos os sacrifícios que tiveram que fazer, e por, com paciência, me terem tornado no homem que sou hoje.

Aos meus avós maternos, por toda a educação e apoio que sempre me deram, com a sua eterna paciência.

Aos meus avós paternos, por todo o carinho e apoio, porque de uma maneira ou outra eu sei que ambos me acompanharam e apoiaram nesta jornada.

À minha irmã, por todo o afeto e paciência que teve comigo.

À Ana Simão, pela amizade e confiança que tem resistido a tudo.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade e apoio ao longo da materialização deste trabalho. Obrigado por ter aceitado este desafio.

Aos Professores Doutores Maria Teresa Payan Martins, Paulo Filipe de Sousa Figueiredo Machado, e Pedro Bettencourt da Camara, pelo contributo e auxílio prestado.

A todos os meus camaradas do 28.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com quem partilhei todos os sucessos e dissabores destes últimos cinco anos. Força e Perseverança!

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, aos seus docentes, e a todo o seu quadro orgânico pelas oportunidades, pelos conhecimentos, pelos valores.

A todos os Srs. Oficiais, Chefes e Agentes os que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

A todos, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A área de recursos humanos tem vindo a ganhar uma enorme importância no âmbito organizacional. Contudo esta importância significa também uma necessidade constante de evolução e adaptação para suprir as necessidades do capital humano.

A Polícia de Segurança Pública não se escapa a este problema, possuindo um elevado número de recursos humanos a nível nacional. Torna-se então importante uma gestão de recursos humanos capaz de motivar os polícias, prestando assim um serviço público de qualidade, sendo o sistema de recompensas, particularmente as recompensas intrínsecas, um dos mecanismos para alcançar esse objetivo. Todavia a Instituição não se consegue alhear a problemas emergentes desta temática, pretendendo este trabalho académico servir como apoio e mitigação dessas dificuldades.

Este trabalho foi desenvolvido através de uma análise do *status quo* dos sistemas de recompensas de organizações policiais nacionais, e um estudo de caso na Polícia de Segurança Pública, nomeadamente na 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, onde foram aplicados questionários para avaliar qual a opinião sobre o sistema de recompensas e o seu impacto na motivação. Foram também realizadas entrevistas a Oficiais e Técnicos Superiores da Instituição, possuidores de informação privilegiada sobre esta temática, com o intuito de perceber o que pensam sobre a importância de um sistema de recompensas numa instituição como a Polícia de Segurança Pública, e sobre qual o seu estado atual.

Conclui-se que, a par da estagnação no sistema de recompensas da Polícia de Segurança Pública, a grande maioria dos entrevistados é da opinião que o sistema de recompensas não é adequado às expectativas dos polícias, e acaba por ser percecionado como injusto, falhando o objetivo de motivar.

Palavras-chave: Motivação; Sistema de Recompensas; Recompensas Intrínsecas.

ABSTRACT

Human resources have gained a tremendous importance in the organizational context. However, this importance implies a constant need to adjust and adapt towards meeting the needs of the human component.

The Public Security Police isn't free of this need, inasmuch as it employs a considerable number of human resources at a national level. As a result, it's of utmost importance to have a human resources management that is able to motivate the Police Officers. The rewards system, and particularly those of intrinsic nature, is one of the methods of achieving this goal, simultaneously and consequently inciting towards a quality public service. The Institution cannot alienate itself from the emerging problems of this issue; as such, this work aims towards serving as a stepping stone in the mitigation of these difficulties.

This work was developed through an analysis of the current status of the rewards systems of national police organizations. This was achieved through a case study within the Public Security Police - more specifically within the 3rd Division of Lisbon's Metropolitan Command - where questionnaires were applied to both assess the rewards system and its impact on motivation. Due to their specific position within the Institution and their knowledge on this matter, we also conducted interviews to Senior Officers and graduated staff, in order to assess what is their opinion regarding the importance of a rewards system in an institution such as the Public Security Police, towards understanding its current state through the eyes of those which are supposed to be its targets.

We conclude that besides the stagnation of the rewards system implemented in the Public Security Police, the majority of the interviewees believes that the rewards system isn't aligned with the expectations of the Police Officers. Hence, it is often seen as being unfair and as failing the motivational goal.

Keywords: Motivation; Rewards System; Intrinsic Rewards.

ÍNDICE GERAL

FICHA TÉCNICA	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE QUADROS	xv
ÍNDICE DE TABELAS	xvi
ÍNDICE DE EQUAÇÕES	xvii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xviii

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	4
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	5
1.4. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	6
1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA	7
1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA	7

1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	7
1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	8
1.7. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	8
1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	10
CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO	11
2.1. INTRODUÇÃO	11
2.2. AS DIFERENTES ABORDAGENS AO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	12
2.3. DESTRINÇA DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO	14
2.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	16
2.4.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS GERAIS	16
2.4.1.1. Teorias das necessidades de Maslow.....	16
2.4.1.2. Teorias das necessidades de McClelland.....	18
2.4.1.3. Teoria ERG de Alderfer.....	19
2.4.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ORGANIZACIONAIS	20
2.4.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg.....	20
2.4.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldman	21
2.4.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS.....	23
2.4.3.1. Teoria da equidade de Adams.....	23
2.4.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner	25
2.4.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS.....	26
2.4.4.1. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	26
2.4.4.2. Teoria das expetativas de Vroom	27
2.5. SÍNTESE CAPITULAR	29
CAPÍTULO 3: SISTEMA DE RECOMPENSAS	30
3.1. INTRODUÇÃO	30

3.2. CONCEITOS ASSOCIADOS AO SISTEMA DE RECOMPENSAS	31
3.2.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS: DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS	31
3.2.2. OS PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS EFICAZ	32
3.2.3. ALINHAMENTO DAS RECOMPENSAS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
3.2.4. SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTO, TRANSPARENTE E OBJETIVO.....	34
3.2.5. ESTRUTURA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS	35
3.2.6. RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS	36
3.2.7. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS	38
3.2.7.1. Mecanismos de reconhecimento.....	39
3.2.7.2. O desenho funcional	40
3.2.7.3. Autonomia e Responsabilidade	40
3.2.7.4. As oportunidades de desenvolvimento profissional	40
3.2.7.5. O envolvimento na definição dos objetivos estratégicos.....	41
3.2.7.6. Clima organizacional e estilo de gestão.....	41
3.3. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS EM PORTUGAL.....	42
3.3.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS NAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA	42
3.3.1.1. Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	43
3.3.1.2. Guarda Nacional Republicana	44
3.3.1.3. Polícia de Segurança Pública.....	46
3.4. SÍNTESE CAPITULAR	48
PARTE II - PRÁTICA	
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	49
4.1. INTRODUÇÃO	49
4.2. A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO.....	49
4.3. ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS INTRÍNSECAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	51

4.4. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	52
4.5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	52
4.5.1. ENTREVISTA	53
4.5.1.1. Validação da entrevista.....	53
4.5.1.2. Análise de Conteúdo.....	54
4.5.2. QUESTIONÁRIO.....	55
4.5.2.1. Validação e pré-teste do questionário.....	56
4.5.2.2. Questionário final	56
4.6. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO	57
4.7. DIMENSÃO DA AMOSTRA	57
4.8. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.8.1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA.....	58
4.8.2. ANÁLISE DESCRITIVA DE DADOS SOBRE ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS..	59
4.8.3. ANÁLISE DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS DA PSP	59
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	62
5.1. INTRODUÇÃO	62
5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	62
5.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA	62
5.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS	63
5.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	64
5.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	65
5.5. PROPOSTA DE UM MODELO ALTERNATIVO DE SISTEMA DE RECOMPENSAS NA PSP	65
5.6. CONCLUSÕES FINAIS.....	67
5.7. RECOMENDAÇÕES	68
5.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	69

5.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	69
BIBLIOGRAFIA	70
APÊNDICES	79
Apêndice A: Relações entre a satisfação e a motivação.....	82
Apêndice B: Pirâmide das Necessidades.....	84
Apêndice C: Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg.....	86
Apêndice D: Equação de cálculo do Potencial Motivador	88
Apêndice E: Resumo da teoria ModCO	90
Apêndice F: Equação de medição da Força.....	92
Apêndice G: Fatores para a eficiência de um Sistema de Recompensas.....	94
Apêndice H: Sistemas de Recompensas e a sua Base	96
Apêndice I: O Salário, Benefícios e incentivos	100
Apêndice J: Estrutura Orgânica da PSP	104
Apêndice K: Relação de Recompensas Atribuídas	107
Apêndice L: Pedido de autorização para Realização das Entrevistas e Questionários	110
Apêndice M: Guião das Entrevistas	112
Apêndice N: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício	116
Apêndice O: Entrevista ao Diretor do Departamento de Segurança Privada - Superintendente Pedro Gouveia	121
Apêndice P: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos – Dr. Manuel Alves.....	130
Apêndice Q: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira.....	136
Apêndice R: Grelhas de Análise de Conteúdo	141
Apêndice S: Questionário Aplicado	151

Apêndice T: Caracterização do Universo	156
Apêndice U: Cálculo da Amostra.....	158
Apêndice V: Caracterização das Amostras por Esquadra e Categoria	160
Apêndice W: Análise Sociodemográfica.....	162
Apêndice X: Análise das recompensas atribuídas.....	166
Apêndice Y: Análise da motivação face ao atual sistema de recompensas da PSP	169
Apêndice Z: Pedidos de autorização para citação de documentos internos da PSP.....	180
ANEXOS	183
Anexo A: Taxonomia das Teorias da Motivação	185
Anexo B: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia	187
Anexo C: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia	189
Anexo D: Autorização para Realização de Entrevistas e Aplicação de Questionários	191
Anexo E: Autorizações para citação documentos internos da PSP.....	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades	85
Figura 2 - Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg.	87
Figura 3 - Estrutura Geral da PSP	105
Figura 4 - Organização dos Comandos Territoriais de Polícia.....	106
Figura 5 - Modelo de Gestão	190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos Elementos Policiais.....	163
Gráfico 2 - Género dos Elementos Policiais.....	163
Gráfico 3 - Estado Civil dos Elementos Policiais	164
Gráfico 4 – Habilitações Literárias dos Elementos Policiais	164
Gráfico 5 - Carreira dos Elementos Policiais	165
Gráfico 6 - Experiência enquanto Elementos Policiais	165
Gráfico 7 - Recompensado enquanto Elemento Policial	167
Gráfico 8 – Experiência Profissional dos elementos presumivelmente possuidores de medalhas que as desconsideraram enquanto recompensa	167
Gráfico 9 - Período de atribuição da Recompensa	168

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Relações entre a satisfação e a motivação.....	83
Quadro 2 - Resumo da teoria ModCO.....	91
Quadro 3 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 9	142
Quadro 4 - Análise de conteúdo final da pergunta 9 da entrevista.....	142
Quadro 5 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 10	143
Quadro 6 - Análise de conteúdo final da pergunta 10 da entrevista.....	144
Quadro 7 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 11	145
Quadro 8 - Análise de conteúdo final da pergunta 11 da entrevista.....	146
Quadro 9 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 12	147
Quadro 10 - Análise de conteúdo final da pergunta 12 da entrevista.....	147
Quadro 11 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 13	148
Quadro 12 - Análise de conteúdo final da pergunta 13 da entrevista.....	148
Quadro 13 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 14	149
Quadro 14 - Análise de conteúdo final da pergunta 14 da entrevista.....	150
Quadro 16 - Taxonomia das Teorias da Motivação	186
Quadro 17 - A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia	188

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de recompensas atribuídas entre 2010 e 2014	108
Tabela 2 - Média Anual e Aumento em 2014 da Atribuição de Recompensas.....	109
Tabela 3 - Caracterização do efetivo nas Esquadras da 3ª Divisão Policial do COMETLIS	157
Tabela 4 - Caraterização da amostra nas Esquadras da 3ª Divisão Policial do COMETLIS	161
Tabela 5 - Caraterização da amostra na 3ª Divisão Policial do COMETLIS por Categoria	161
Tabela 6 - Frequências e desvio-padrão da questão 10	170
Tabela 7 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.).....	170
Tabela 8 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.).....	171
Tabela 9 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.).....	171
Tabela 10 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.).....	172
Tabela 11 - Média e erro padrão da questão 10.....	172
Tabela 12 - Grau de significância entre variáveis	173
Tabela 13 - Grau de significância entre variáveis (cont.).....	173
Tabela 14 - Valor do teste e grau de liberdade	173
Tabela 15 - Valor do teste e grau de liberdade (cont.)	173
Tabela 16 - Valor do teste e grau de liberdade (cont.)	174
Tabela 17 -Distribuição entre pares da variável Faixa Etária.....	175
Tabela 18 - Distribuição entre pares da variável Estado Civil	176
Tabela 19 - Distribuição entre pares da variável Habilitações Literárias.....	176
Tabela 20 - Distribuição entre pares da variável Categoria.....	177
Tabela 21 - Distribuição entre pares da variável Experiência	178
Tabela 22 - Distribuição entre pares da variável Recompensa Atribuída	179

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Equação de cálculo do Potencial Motivador	89
Equação 2 - Equação de medição da Força	93

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
Apud	Citado por
Art.	Artigo
CdP	Comando de Polícia
CFC	Curso de Formação de Chefes
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CM	Comando Metropolitano
COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
Ed.	Edição
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GesRH	Gestores de Recursos Humanos
GNR	Guarda Nacional Republicana
GR	Gestão de Recompensas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MAI	Ministério da Administração Interna
I.e.	Id est
PM	Potencial Motivador
PSP	Polícia de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos
RE	Recompensas Extrínsecas
RI	Recompensas Intrínsecas
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SI	Segurança Interna
SR	Sistema de Recompensas
Ss	Seguintes
SSPSP	Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública
Trad.	Tradução
Vol.	Volume

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

A nossa sociedade tem-se vindo a adaptar às evoluções impostas pelo tempo. As organizações, parte desse aglomerado social, também tiveram necessidade de se adaptar e readaptar às mudanças, mudando a sua estrutura, estilo e práticas de gestão, pois “abarcam inúmeras variáveis situacionais possibilitando a apresentação de um número infindável de estruturas” (Ribeiro, 2015, p. 1) o que leva os gestores a “reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respetivos negócios” (Granadeiro *apud* Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 25). Esta análise deve ser feita de forma sistemática porque as organizações “são tão mutáveis que não há organizações com um modelo organizacional ideal” (Ribeiro, 2015, pp. 1-2).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) destaca-se entre os pilares estratégicos na condução da respetivos negócios evidenciando-se atualmente “como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação, e vínculos dos indivíduos às organizações” (Cortal, 2010, p. 4). Esta nova abordagem dos Recursos Humanos (RH) trouxe uma “visão mais abrangente do papel das pessoas” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012, p. 8). Abandonou-se uma conceção tradicional dos RH como um desafio e uma fonte de custos e aparece uma nova visão dos trabalhadores como vantagem competitiva que é necessário otimizar (Chiavenato 2006; Bilhim, 2009). Podemos então referir que os RH “são as mais importantes fontes de sucesso das organizações. As pessoas substituíram outras fontes de sucesso do passado” (Bilhim, 2011, p. 31). As empresas passaram a olhar para a “gestão das pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica” (Mendes, 2012, p. 1), pois, “dada a sua criatividade, inovação e potencial, (...) assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital” (Bilhim, 2011, p. 25). Assim, hoje “as empresas definem ações estratégicas e operacionais” (Carvalho, 2011, p. 1) dependendo deste pilar estratégico, com vista a atingir os seus objetivos, pois “são as pessoas, com a sua atitude, competência e grau de envolvimento com as organizações

onde trabalham que, cada vez mais, constituem o seu principal fator de diferenciação” (Granadeiro *apud* Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 23).

Contudo a GRH, tem várias problemáticas associadas. As organizações são um ponto de estudo fulcral na área dos RH pois “o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso” (Bilhim, 2011, p. 22).

Não devemos também olvidar que, quando tratamos de temáticas que envolvam uma índole pessoal, esta deve ser tratada de forma personalizada, i. e., a empresa deve ser flexível ao ponto de entender as diferentes necessidades dos seus RH para poder “adaptar-se de forma célere e eficiente a todas as evoluções do meio envolvente e solicitações (quer a nível interno ou externo), mobilizar e envolver os seus trabalhadores por forma a criar fatores de motivação, partilhar os sucessos e falhanços organizacionais, e saber antecipar a longo prazo todas as necessidades para atingir um serviço de qualidade e sucesso empresarial” (Ribeiro, 2015, p. 2).

Camara et al. (2013) vêm também referir que as organizações “devem facilitar a flexibilidade e o envolvimento” (p. 90) dos seus trabalhadores, pois cada um destes “para além das necessidades económicas, tem necessidades emocionais” (Camara et al., 2013, p. 90). Enquadra-se nestas segundas a nossa temática de estudo.

Dentro desta temática também Ferreira (2014) afirma que o “gestor de RH tem sempre de considerar duas dimensões: a realidade presente e os desafios emergentes, sendo necessário procederem a alterações para que a organização se mantenha sempre capaz de desenvolver a sua missão” (p. 3).

Não obstante do que foi referido até aqui, perante este panorama, tendo a GRH passado a vigorar como uma questão estratégica a nível institucional, acredita-se que os gestores que laboram nesta área se precisam de inteirar dos conceitos e teorias de motivação, para poder aplicá-los na instituição em que prestam serviço, otimizando assim, e com as devidas adaptações, os RH que têm à disposição, com intuito do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Neste sentido salienta-se que o nosso estudo versa sobre a instituição da Polícia de Segurança Pública (PSP), instituição esta que, segundo Dias (2012), faz parte da denominada Administração Pública (AP), apresentando objetivos e serviços de índole pública, cuja sua execução é alcançada através de, tal como em toda a AP, e se necessário for, do legítimo

monopólio do poder de coerção. Todavia a PSP é dependente do membro de governo responsável pela área da Administração Interna¹. Tendo presente esta dependência, torna-se então limitada a discricionariedade que a própria instituição possui, no que diz respeito à implementação de práticas de GRH com vista a acompanhar o panorama atual (Moreira, 2011), no entanto, almeja sempre a fatores como uma maior eficiência, qualidade e um melhor desempenho do serviço público.

A própria PSP é uma instituição que conta um número de RH extremamente elevado “composta (...) por profissionais com elevado grau de responsabilidade na sociedade” (Figueiredo, 2005, p. 1), que deve ser gerido “com a maior eficiência e desempenho possível para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades da sociedade portuguesa” (Ribeiro, 2015, p. 3). Não obstante, não nos esqueçamos que também “os polícias têm diariamente de enfrentar uma série de contrariedades, seja a nível profissional, seja a nível pessoal” (Figueiredo, 2005, p.1). Assim, também a PSP deve fazer a gestão personalizada dos seus RH dentro da discricionariedade possível.

“A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho” (Filho, Neto & Rodrigues, 2013, p. 256). Todavia não podemos fazer depender a motivação do profissional de polícia apenas desta questão. Tal como qualquer cidadão, o elemento da PSP tem as expetativas, motivações e problemas próprios que quer ver satisfeitas ou resolvidas. E todas estas variáveis subjetivas podem ter reflexo direto na forma como o profissional vai atuar e no próprio desempenho da sua missão (Figueiredo, 2005). Assim constatando que “todo e qualquer fator que influencie negativamente o desempenho dos profissionais de polícia acabará, de forma direta ou colateralmente, por ter implicações, boas ou más, no cidadão e no serviço público fornecido pela PSP” (Ribeiro, 2015, p. 3), torna-se, importante tentar controlar estes, sendo um meio viável, pelo menos na responsabilidade inerente à própria instituição, a aplicação de elementos que fomentem a motivação, e não somente a satisfação. Dentro desta “solução viável” enquadrámos o Sistema de Recompensas (SR), devidamente equilibrado e alinhado com o todo institucional, mas também vocacionado, como já referimos, para o prisma da motivação e não meramente outros.

¹ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 – 6074.

1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Temos assistido nos últimos anos a progressos sociais, o que implica que as organizações, instituições e empresas se deparem com uma constante necessidade de adaptação e readaptação das políticas que praticam na área da GRH, encontrando-se este fator relacionado com o sucesso destas entidades numa economia global, integrada num sistema mundial cujas fronteiras se abrem cada vez mais.

Segundo a opinião de Nabeiro *in* Camara et al. (2013, p. 31) os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um factor da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade [onde] as PESSOAS são o mais relevante.”

Então, para alcançar o tão almejado sucesso empresarial, aliado a uma melhoria dos resultados operacionais, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correcta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro *in* Camara, et al., 2013, p. 31). Afinal, seguindo a linha de raciocínio de Camara et al. (2013), não só a adaptação da empresa ao mercado, mas também a sua sobrevivência a longo prazo depende dos RH.

Também na PSP os RH são os responsáveis por dar resposta à exigência social de “cada vez mais, qualidade, eficácia e eficiência nos serviços que lhes são prestados” (Moreira, 2011, p. 1). Mas, vivendo num quotidiano onde reina a insegurança laboral, há que ter atenção na manutenção do empenho e motivação que a massa humana que a PSP emprega, pois, o ““emprego para a vida”, terá expectáveis implicações na manutenção dos níveis de empenhamento no trabalho” (Moreira, 2011, p. 1). Para esta manutenção ser conseguida têm que ser atendidos vários aspetos, como criar condições para que o elemento da PSP se sinta satisfeito e motivado.

Assim, de acordo com Moreira (2011), os Gestores de Recursos Humanos (GesRH) na PSP deparam-se recorrentemente com a exigência da resolução de problemas, sejam operacionais ou motivacionais, podendo essa mesma falta de resolução influenciar o desempenho dos seus profissionais.

Na sequência de tentar, de alguma forma, manter os profissionais motivados e empenhados no trabalho surge o SR. O SR “é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida de contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho

profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2013, p. 87). Este sistema não pode somente estar virado para o panorama remuneratório pelo que “qualquer sistema de compensação deve possuir três componentes: compensação (salário/vencimento) base; incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho; benefícios ou compensação indirecta” (Bilhim, 2009, p. 303).

Atendendo a este facto, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação a desenvolver enquadra-se na análise do impacto que o atual SR tem na motivação do efetivo da PSP, focando a nossa atenção nas dimensões que mantêm os elementos motivados, traduzindo-se assim num maior empenhamento e qualidade no serviço prestado.

A escolha deste tema surge das constantes críticas e preocupações que envolvem a GRH dentro da instituição, mais precisamente da área da atribuição de recompensas, perspetivando um aumento da eficiência do SR e, conseqüentemente, um aumento na motivação do efetivo, o que se repercute na qualidade do serviço prestado pelos elementos policiais.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Na conjuntura atual “não é possível falar de organizações sem que esteja subjacente ao conceito a presença de pessoas. Estas constituem a sua génese, são geradoras de processos internos e de resultados e beneficiárias dos produtos” (Machado, 2006, p.15). E a PSP não se configura uma exceção a esta afirmação. Assim a instituição deve ter a percepção de que “gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação” (Sousa, et al., 2012, p. 8).

Com a escolha desta temática pretende-se desenvolver um estudo de caso que englobará uma análise detalhada sobre o impacto que o SR tem, em específico, na motivação dos elementos policiais. Assim pretende-se aferir se o SR atualmente em vigor é eficaz, ou não, nesta dimensão, pois, não nos podemos olvidar que a eficácia do Sistema tem impacto direto no desempenho de um serviço público, que é essencial para o bom funcionamento de toda a sociedade portuguesa. Mas este serviço apenas atingirá a sua qualidade e eficiência máximas, caso quem desempenhe este serviço também se sinta motivado para o fazer.

Porém, apesar do conhecimento dos factos acima mencionados, os “estudos realizados aos profissionais de Polícia, sobre esta temática, e a revisão da literatura, mostra que são muito escassos” (Cortal, 2010, p. 16). Há, no entanto, trabalhos na área da satisfação, mas que não poderão ser considerados nesta dimensão porque “no entender de vários autores, satisfação e motivação em termos teóricos e práticos são conceptualmente diferentes” (Cortal, 2010, p. 17).

Neste sentido pretendemos desenvolver a nossa investigação, contribuindo para o aumento do conhecimento científico sobre a motivação na área dos profissionais de polícia, relacionando esta, diretamente com o SR em vigor na PSP.

1.4. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação procura gerar novos conhecimentos. Estes são gerados com a identificação de um problema no estado da arte “sendo posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013, p. 3).

A seleção do tema prende-se sempre a uma escolha de um “tema que se pretende investigar, atendendo a vários parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar dados” (Sarmiento, 2013, p. 6). Portanto, o campo de interesse e o domínio de investigação na dissertação irá incidir no estudo, de natureza científica, sobre o SR como fator de motivação dos elementos da PSP.

Na mesma linha de pensamento surge Fortin (2009), enunciando que “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (p. 48).

No âmbito da investigação científica, quer-se uma investigação credível e que traga frutos, i. e., conhecimento ao meio científico. Para tal acontecer deve-se considerar o ciclo de conhecimento (identificação de um problema no conhecimento atualmente existente, seguido da criação de hipóteses, correspondente análise de dados e posteriores resultados, findando com conclusões que permitam acrescentar algo ao conhecimento prévio) (Sarmiento, 2013).

Já relativamente à escolha da temática a aprofundar, esta advém de uma motivação de investigar um assunto atual e pertinente, almejando contribuir para o desenvolvimento da

ciência e do conhecimento nessa área (Sarmiento, 2013). No âmbito desta dissertação, o campo de interesse e o domínio de investigação na dissertação irão versar no estudo, de natureza científica, da motivação e do SR da PSP.

1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Na formulação da pergunta de partida, seguindo a linha de Quivy e Campenhout (2008) há que atender a critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, formulando uma pergunta de partida suscetível de ser trabalhada e dela obter elementos que respondam ao problema.

Atendendo a este contexto, esta investigação busca dar resposta à seguinte pergunta de partida:

O atual sistema de recompensas da PSP é um fator de motivação dos profissionais com funções policiais?

1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

Uma vez formulada a questão de partida, é necessário circunscrever as variáveis de investigação e expor aspetos, alvos de desenvolvimento durante a investigação científica, de modo a melhor responder à questão central. Assim sendo, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD 1: O atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais com funções policiais?

PD 2: Têm existido alterações significativas ao SR da PSP?

PD 3: Existem sistemas de recompensas mais eficientes para a PSP?

1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objetivos da investigação “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmiento, 2013, p. 13).

Respeitando as perguntas de partida e derivadas, o investigador, como forma de direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

Avaliar se o sistema de recompensas da PSP é eficaz na motivação dos elementos com funções policiais ao serviço da instituição.

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário determinar e limitar as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

- 1. Inteirar-se sobre o estado atual do sistema de recompensas da PSP.**
- 2. Perceber se o atual sistema de recompensas da PSP consegue motivar os profissionais com funções policiais.**
- 3. Com base no estudo do sistema de recompensas de algumas polícias nacionais, propor um SR mais moderno e atrativo.**

1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Neste sentido, posteriormente à análise minuciosa e revisão de literatura aprofundada sobre a motivação e os SR, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

HT 1. O sistema de recompensas é um fator influenciador na motivação dos trabalhadores.

Hipóteses práticas:

HP 1. A atribuição atual de recompensas não conduz à motivação.

HP 2. O atual sistema de recompensas na PSP está desajustado às necessidades dos seus profissionais com funções policiais.

HP 3. O sistema de recompensas não é apelativo para atrair novos candidatos.

HP 4. O sistema de recompensas da PSP é eficaz.

1.7. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez delineado o problema de investigação, revela-se pertinente traçar um modelo que servirá de “base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43). Este modelo é composto por “conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente”, servindo como linhas orientadoras para o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

A elaboração desta dissertação de mestrado irá englobar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura “para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e dos vários conceitos associados à temática em análise. Continuamente, utilizaremos o método de análise documental em que são consultadas “fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p. 27). Assim examinaremos despachos inerentes à GRH, legislação onde se preveem as recompensas atualmente em vigor na PSP, e alguma bibliografia sobre o assunto.

Mas “as práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico” (Moreira, 2011, p. 2). Então numa segunda fase será aplicado o método qualitativo e quantitativo a uma amostra representativa de uma divisão do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), como objeto de estudo.

Quando nos referimos a um método de investigação qualitativo, temos que ter em conta que o mesmo se centra “na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados” (Sousa & Baptista, 2011, p. 56), traduzindo-se numa melhor qualidade na recolha de dados para a investigação, e, por conseguinte, uma melhor compreensão fenomenológica e de padrões (Sousa & Baptista, 2011).

“Os métodos qualitativos em ciências sociais são compostos, essencialmente, pelas técnicas e observação participante e da entrevista” (Espírito Santo, 2010, p.25). Assim, pretendemos realizar entrevistas estruturadas a dirigentes da PSP, que estejam diretamente ligados à área dos RH, onde “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34) sendo tratadas posteriormente através da análise de conteúdo com recurso a matrizes cromáticas de unidades de contexto, registo da entrevista e análise de conteúdo por questão.

Já quando nos versamos no método quantitativo este “mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população” (Sousa & Baptista, 2011, p. 53). Assim considera-se também importante, face aos objetivos do presente trabalho de investigação, construir um inquérito de opinião para aplicação aos profissionais com funções policiais da PSP, e posterior análise.

1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação encontra-se organizada em duas partes, uma teórica e outra prática. A primeira parte, teórica, será constituída pela revisão da literatura onde exploramos conceitos como a GRH, motivação, SR, e ainda a análise de vários SR. A segunda parte será composta por um estudo de caso na PSP, da análise da atribuição de recompensas no período de 2010 a 2014 e aplicação de métodos qualitativos e quantitativos. No total, o trabalho académico é composto por cinco capítulos.

O primeiro capítulo, designado de Introdução, reúne o enquadramento do trabalho e justificação do tema, as questões de investigação, os objetivos e hipóteses, um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica, e síntese dos capítulos.

O segundo capítulo é materializado através da revisão de literatura sobre os conceitos de motivação e teorias motivacionais, sendo feita uma destrição do conceito de satisfação para eliminar eventuais dúvidas conceptuais.

No terceiro capítulo é feita também uma revisão de literatura, versando sobre a temática dos SR, seguida de uma análise documental da legislação interna e externa dos SR de várias organizações policiais nacionais, finalizando com o SR em vigor na PSP.

O quarto capítulo contempla o estudo de caso na PSP, com uma breve apresentação da instituição como objeto de estudo, análise da atribuição de recompensas no período de 2010 a 2014 e os resultados alcançados através da metodologia utilizada.

O quinto capítulo servirá para expor conclusões e recomendações, e será feita a verificação de hipóteses, confirmação dos objetivos propostos e a resposta às questões da investigação.

De seguida serão propostas melhorias e inovações ao SR da PSP, tendo sempre presentes as restrições na matéria, tanto legislativas como orçamentais. Estas propostas têm o intuito de trazer mais motivação aos profissionais de polícia, e melhorar o seu desempenho na prestação do serviço público.

Por fim, haverá lugar às reflexões finais, às limitações da investigação, recomendações e investigações futuras.

CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO

2.1. INTRODUÇÃO

A motivação trata-se “de um fenómeno complexo, interno, multideterminado e com especificidades relativas ao contexto, [sendo que] o assunto tem sido estudado sob diferentes prismas” (Almeida, 2012, p. 32) e “constitui um campo importante para o conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano” (Chiavenato, 2006, p. 107).

Este capítulo tem então por objetivo fazer uma revisão bibliográfica à temática da motivação, nomeadamente às diferentes abordagens do conceito, fazendo a distinção deste com o conceito de satisfação, e abordando as várias teorias motivacionais mais retratadas doutrinariamente.

No presente trabalho partimos da premissa de que Bergamini (2013) partiu, referindo que motivação é intrínseca às pessoas, logo, ninguém pode motivar ninguém, ou seja “a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro” (p. 11). Portanto, “na realidade, são as próprias pessoas que vão criar a motivação dentro delas” (Röhrich, 2014, p. 3).

A questão que se põe é a seguinte: Então e os GesRH não podem fazer nada para motivar? Sim, podem. A mesma autora, em 1990, já tinha referido que o comportamento motivado pode ter origem extrínseca à pessoa, ou seja, pode nascer de fatores externos, sendo aqui que os GesRH se enquadram. Afinal é aos GesRH que compete “criar os mecanismos e contextos necessários para que estas se consigam automotivar” (Röhrich, 2014, p. 3).

Chiavenato (2006) vem corroborar esta linha de pensamento. O autor refere que o comportamento humano é complexo, subordinado tanto a questões externas como questões internas ao indivíduo. Às primeiras estão inerentes as características da organização, como o SR e punições, fatores sociais e coesão do grupo no qual se inserem. Já as segundas emergem das características personalísticas dos trabalhadores, como por exemplo a capacidade de estes adquirirem novos conhecimentos, de se motivarem, de perceberem os ambientes (interno ou externo), atitudes, emoções e valores.

Tendo então presente que a motivação é um fator influenciador, proveniente de forma intrínseca e/ou extrínseca, e “um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano” (Neves, 1998, p. 11), procura-se perceber este conceito, estando cientes da importância que esta tem na GRH, pois, acompanhando o pensamento de Rocha (2010), quando a eficiência de uma organização fica aquém do esperado, esta situação explica-se, caso a formação dada seja a adequada, pelo nível de motivação.

2.2. AS DIFERENTES ABORDAGENS AO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O vocábulo motivação é utilizado no quotidiano inúmeras vezes, porém, é também recorrente o seu emprego carecendo de um enquadramento conceptual correto. Corroborando esta afirmação o *Institute for Employment Studies* quando afirma que “a palavra “motivação” está entre as seis mais usadas na documentação empresarial. Continua [ainda] afirmando que apesar de ser usada, não quer dizer que seja compreendida”² (Denny, 2009, p. 1). Partilhamos também a opinião de Pereira (2008) que o uso corrente que o vocabulário ligado à motivação aproxima-se mais de estados de alma e de desejos, do que com um conceito científico.

Na doutrina surgem pontos de vista que pautam pela falta de unanimidade, e, “apesar da sua enorme importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras” (Chiavenato, 2004, p. 230). Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014) partilham também esta ideia de que o conceito não é fácil de definir, tratando-se de um constructo oculto, com utilização transversal na área das ciências humanas, que se traduz numa panóplia de perspectivas.

Porém, segundo Graham e Weiner (1996) e Bzuneck (2004), citados por Almeida (2012), existem pontos coincidentes nas tentativas de criar uma definição genérica. Nas correntes teóricas existentes, conseguem distinguir-se conjuntos de terminologias, pese embora que podem ser conjuntos opostos, complementares ou ainda conjuntos de termos que usam vocabulário sinónimo descritos *sui generis*, materializando-se várias definições idênticas.

Respeitando o que foi enunciado, foram escolhidas e analisadas algumas definições de motivação, e motivação no trabalho de diversos autores, sendo estes os conceitos mais pertinentes para a compreensão da problemática de estudo.

² Tradução da nossa responsabilidade.

Partindo de um estudo etimológico, o termo tem a sua origem no vocábulo *motus* do verbo de expressão latina *movere*, que numa tradução literal significa mover, colocar em movimento, ou como refere Pereira (2008) “acção de pôr em movimento” (p. 217). Em frugais palavras poderíamos concluir que a motivação é o que coloca a pessoa em movimento, que a estimula a fazer algo. Já Ryan e Deci (2000) haviam recorrido que o facto de alguém se encontrar motivado, não é nada mais do que estar a sentir-se movido a fazer algo. Mas, partilhando da ideia de Lima (2014), esta explicação não é um esclarecimento pleno para este conceito.

Para Madureira (1990, p. 299) “a motivação é uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objectivos.” De acordo com Vallerand e Thill citados por Carré e Caspar (2001, p. 286) num plano científico, a “motivação é uma “construção hipotética” que visa descrever “as forças internas e ou externas que produzem o desencadear, a direcção, a intensidade e a persistência do comportamento.” Rheinberg (2008), corroborando o que temos dissertado até aqui, admite que pouco se entende sobre a motivação. Para este autor, na linguagem comum, o termo refere-se a algo que pode variar na sua intensidade. Assim o autor entende como uma pessoa altamente motivada “alguém que mobiliza todas as forças para trazer algo específico para o seu alcance”³ (p. 14). Para Barbosa (2009, p. 4) a motivação consiste no “fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira”. A autora defende que o termo é utilizado para justificar as razões que levam o indivíduo a ter um comportamento persistente numa dada direcção. Já Camara et al. (2013) vem tentar simplificar este conceito, intelectualizando-o apenas como um “motivo para ação” (p. 738), um motivo que tem inerente uma necessidade que é suprida através dessa mesma ação.

Expusemos até agora o entendimento da doutrina do conceito de motivação a nível genérico, tentemos agora enquadrá-lo no âmbito organizacional.

Pinder (1998, *apud* Cunha et al., 2014, p. 117), define motivação no trabalho como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”. Camara et al. (2013, p. 738) referem que a motivação no quadro de trabalho de uma empresa, no fundo, é a existência de “razões para desencadear a ação que permita que o seu talento se manifeste.” Bilhim (2013, p. 291) vem referir que, no âmbito organizacional

³ Tradução da nossa responsabilidade.

a motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.”

Perante esta panóplia de autores selecionados, retirados de uma comunidade científica muito maior, é notória a ausência unanimidade apontada *a priori*. Contudo, quando analisamos todas as definições dos autores, quer a nível geral, quer a nível organizacional, é-nos possível delinear pontos comuns. Temos inicialmente um indivíduo que precisa de um motivo para agir de determinada forma, atingindo assim o objetivo. Este motivo pode ser de origem intrínseca, ou pode ser de origem extrínseca. Porém, apesar da origem do motivo poder ser de duas origens, apenas o próprio indivíduo se pode motivar a si próprio.

Devemos ainda referir que “cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, pp. 32-33). Acompanhando a ideia de Chiavenato (2006) os GesRH têm que ter em conta que cada pessoa é diferente em termos de valores, perceção do estímulo, necessidades, cognição, objetivos, etc, mas também difere tendo em conta o tempo.

2.3. DESTRINÇA DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO

Ao longo da nossa revisão literária constatámos que os conceitos de satisfação e motivação são comumente confundidos, ou tidos como sinónimos, o “que tem conduzido a falsos juízos no que diz respeito ao estudo da motivação e aos factores de satisfação do comportamento humano” (Antunes, 2011, p. 8). Assim torna-se oportuno clarificar a nossa temática de estudo e afastar quaisquer dúvidas entre estes conceitos que “embora relacionados, medem coisas diferentes” (Santos, 2012, p. 4).

Hoppock (1935, *apud* Escalda, 2013) define satisfação no trabalho como uma combinação entre fatores de origem psicológica, física e ambiental que fazem uma pessoa afirmar que está satisfeita com o seu trabalho. Locke (1969) vem tentar definir o conceito de satisfação no trabalho idealizando-a como a resposta afetiva de alguém no seu trabalho. Numa perspetiva mais recente Antunes (2011, p. 9) refere que satisfação no trabalho “é o prazer resultante da realização daquilo que se espera ou deseja.” Para Cunha et al. (2014, p. 115) este conceito traduz-se numa “relação “afetiva” com o trabalho ou com a função, e decorre da existência de “práticas vencedoras” de gestão de pessoas.”

Perante o supracitado podemos então concluir que a satisfação também tem influência no comportamento e desempenho dos trabalhadores e que “a mesma está negativamente correlacionada com o absentismo e rotativismo” (Medeiros, 2014, p. 34).

Passemos agora a esclarecer as diferenças entre motivação e satisfação.

A motivação é uma ação gerada por um motivo, já a satisfação é uma resposta gerada pelo indivíduo perante uma necessidade, ou a sua supressão.

Quando nos referimos a certos bens como “motivos para a ação”, verificamos que o indivíduo é motivado a agir pela necessidade que este tem do bem, por exemplo, o indivíduo bebe água pela necessidade humana que se manifesta como sede. Neste âmbito a água transforma-se numa necessidade. Quando olhamos no prisma da satisfação, a água é tida como um fator de satisfação, pois era algo cuja obtenção era desejada, ficando a pessoa satisfeita pela obtenção do bem, sem influenciar esta obtenção no aspeto da motivação.

Enfatizando a diferença entre os conceitos, Archer *in* Bergamini e Coda (1990, *apud* Antunes, 2011) assume que “a motivação (...) nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.”

Em suma, pode-se afirmar que satisfação e motivação não são sinónimos. Antunes (2011, p. 9) afirma mesmo que “os factores determinantes da satisfação são diferentes dos factores determinantes da motivação”, relevando ainda “que as questões motivacionais são intrínsecas aos sujeitos, enquanto os factores de satisfação são extrínsecos”. O conceito de satisfação está inerente ao prazer consequente da concretização do que é esperado ou desejado pelo indivíduo, já quando nos versamos para a motivação verificamos que esta é resultante de um interesse que surge espontaneamente ou derivado de um assunto específico. Assim pode-se concluir que “o que significa que estar satisfeito não significa estar motivado e vice-versa” (Antunes, 2011, p. 9). Tenha-se em atenção que, apesar destes conceitos serem distintos, não significa que não se relacionem, tal como não significa que não podem existir um sem o outro, como se pode ver no quadro de relações no Apêndice A.

No âmbito da nossa investigação importa ainda ressaltar que “a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável” (Medeiros, 2014, p. 34), pelo que uma empresa deve atender àquilo que move os trabalhadores, e não àquilo que os satisfaz, sob pena de entrar em campos inexequíveis devido à insaciabilidade da satisfação destes.

2.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Acompanhando a tendência do conceito de motivação, também surgem diversas teorias que o têm como objeto de estudo, delineadas de formas diferentes.

Podemos então distinguir duas correntes diferentes: de conteúdo ou de processo. As teorias de motivação são divididas em “teorias de conteúdo ou de processo” (Wagner, Hollenbeck *apud* Neves, 1998, p.13), dependendo da alusão que é feita ou seja, se se referirem ao estudo do que motiva o comportamento dos indivíduos, ou ao estudo de como interagem os constituintes do processo que os levará ao comportamento motivado respetivamente (Neves, 1998). Em segundo lugar podemos fazer a distinção entre as teorias de motivação como gerais, ou organizacionais. Esta distinção advém da referência ao estudo geral do tema, observando o ser humano propriamente dito, não circunscrevendo a observação aos aspetos meramente laborais, ou se, por outro lado, se tem como referência o comportamento organizacional.

Nos próximos pontos passamos a definir e demonstrar algumas das teorias da motivação admitidas no seio da comunidade científica, recorrendo a uma adaptação da taxonomia das teorias motivacionais sugerida por Cunha et al. (2014), exposta no Quadro 3 do Anexo A.

2.4.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS GERAIS

Nas próximas secções apresentar-se-ão algumas teorias de conteúdo gerais. Estas, como já foi adiantado, são teorias orientadas para um estudo que procura compreender o motivo que leva ao comportamento dos indivíduos, observando-os como um todo, independentemente da organização onde estão inseridos.

2.4.1.1. Teorias das necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1970) veio propor uma teoria em que cada individuo tem necessidades que precisa de ver satisfeitas. Desta satisfação, ou não, sucedem determinados comportamentos, suscitados pelo fator motivacional inerente ao panorama em questão. Contudo, Maslow refere que o processo de satisfação das necessidades é sistematizado, i. e., existe uma organização hierárquica das necessidades, comumente designada de pirâmide

das necessidades de Maslow⁴, estabelecendo a primazia com que o indivíduo satisfará cada uma delas. Só após a satisfação de uma necessidade de um nível inferior poderá ser satisfeita uma de nível imediatamente superior (Maslow, 1970; Cunha et al., 2014) e enquanto uma necessidade de nível inferior “não for satisfeita, as outras em regra, não exercem influência no comportamento do indivíduo” (Barata, 2013, p. 11).

Todavia, Maslow não veio apenas trazer à ciência a lista organizada das necessidades. Vem também apresentar a ideia de que a motivação, ao invés de ser um estado momentâneo, é um processo é ininterrupto e dinâmico, sendo passível de se continuar a atualizar (Neves, 1998).

O autor ainda se versa sobre uma das divisões do conceito da motivação. Segundo Bilhim (2013), Maslow refere que a motivação pode ser classificada quanto ao tipo de satisfação adquirida, denominando-se de a satisfação interna nos dois primeiros níveis das necessidades e de satisfação externa aos três restantes.

Partindo da ideia de Maslow, a organização deve dirigir os esforços na área dos RH para perceber quais os níveis de necessidades estão, ou não, satisfeitos nos seus trabalhadores para poder garantir que estes se mantêm motivados, elevando os níveis a satisfação de necessidades ao que está ao alcance da empresa (Cunha et al., 2014). Por exemplo, será escusado tentar motivar o capital humano com a oportunidade de progredir na hierarquia da sua organização, se não houver a satisfação prévia das necessidades na “base da pirâmide”.

Há que ter ainda presente que, embora a divulgação desta teoria no meio científico tenha sido alargada e seja aceite pela grande maioria, carece de corroboração empírica (Cherrington *apud* Neves, 1998), “perdendo [também] popularidade com o aumento do ênfase no processo cognitivo”⁵ (Lu, While & Barriball, 2004, p. 212). Esta perda potenciou-se com a ausência de testes empíricos nos vinte anos posteriores à publicação da mesma (Alderfer, 2011).

Podem ainda ser apontadas algumas críticas a esta tese, entre elas o facto da ordem com que as necessidades são hierarquizadas por Maslow poderem variar de acordo com o indivíduo (Cunha et al., 2014). A satisfação de uma necessidade de um nível hierárquico superior pode também ser necessária para a satisfação de uma necessidade de um nível hierárquico inferior.

⁴ Ver figura 1 constante no Apêndice B.

⁵ Tradução da nossa responsabilidade.

2.4.1.2. Teorias das necessidades de McClelland

Ainda no âmbito das necessidades, passamos a enunciar a teoria de McClelland. Este autor desenvolveu uma teoria baseada nas necessidades que se pode designar de “teoria dos motivos” (Cunha et al., 2014, p. 123), “teoria da Necessidade de Realização” (Paulo, 2003, p. 21), ou “teoria de McClelland” (Bilhim, 2013, p. 296).

Esta teoria distancia-se da de Maslow, porque passa a teorizar que cada indivíduo tem um panorama de motivos diferente (entenda-se aqui por motivo o que Maslow designava de necessidades). Todavia são delimitados apenas três motivos: sucesso, afiliação e poder (Cunha et al., 2014). Entende-se que “todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros” (Freitas, 2006, p. 28). Contudo, apesar de um motivo assumir a supremacia, isso não impede uma coexistência, apenas se processa “um escalonamento dos motivos” (Paulo, 2003, p. 22).

Quando nos debruçamos sobre o estudo do motivo de sucesso, ou realização, conseguimos concluir que este se manifesta na orientação que o trabalhador faz do seu comportamento através de fixação de objetivos moderadamente difíceis, procurando responsabilidade pessoal, um grau intermédio de risco e um *feedback*, tendo por objetivo usar este para efetivar uma melhoria no seu desempenho (Paulo, 2003; Bilhim, 2013).

O motivo de afiliação “representa uma preferência por relações quentes e amistosas” (Cunha et al., 2014, p. 123). Um indivíduo motivado para manter relações amistosas e próximas, pode levar a um ambiente de entre RH harmonioso, porém “também pode [levar este a] atuar de forma demasiado tempestuosa quando sob ameaça” (Lima, 2014, p. 9). A proximidade pode também levar a uma incapacidade avaliativa eficaz realizando “maiores investimentos na promoção de relacionamento grupal do que no alcance dos objetivos de desempenho do grupo ou organização” (Cunha et al., 2014, p. 123).

Por fim, o motivo do poder acarreta a necessidade de “orientação para o prestígio” (Cunha et al., 2014, p. 124), de influenciar e persuadir os outros, e, por conseguinte, conseguir que alguém tenha o comportamento desejado por parte de quem exerce o poder (Bilhim, 2013). Ou seja, as pessoas procuram exercer influência nos outros, ora com intento de “vencê-los”, ora com o de cooperar no benefício da sua organização (Rocha, 2010). Estes desejam exercer controlo e influência sobre os outros, responsabilizando-se pelo desempenho destes (Barata, 2013), sentem-se à vontade em situações complexas e tomar decisões de risco (Teixeira,

2013). O poder é um motivo que se deve verificar nos indivíduos que se “movem” também pelo motivo de sucesso, já que o poder poderá levar ao sucesso (Lima, 2014). Contudo, ressalve-se que este motivo pode ser concretizado sem haver um verdadeiro exercício do poder, existindo somente a ideia, ou ilusão, de que, de facto, o indivíduo conseguiria manipular o comportamento do outro, ou do meio envolvente (Almeida, 1995).

2.4.1.3. Teoria ERG de Alderfer

Alderfer vem readaptar a teoria das necessidades de Maslow, atualizando perspectivas sobre o estudo da motivação humana (Lopes, 2012; Pedro 2014). Segundo o autor as necessidades não são estanques, tal como era referenciado na teoria de Maslow. É então uma teoria alternativa baseada em três categorias de necessidades humanas que formam o acrónimo ERG: *Existence*, *Relatedness* e *Growth* (Alderfer, 2011), que podemos traduzir como existência, relacionamento e desenvolvimento.

Nesta teoria o autor é recetivo à ideia de que haja a satisfação de mais do que um nível de necessidades, ou seja, “uma pessoa pode sentir-se motivada por mais de uma necessidade em simultâneo, podendo as necessidades de nível superior serem ativadas sem que as necessidades do nível inferior tenham sido completamente satisfeitas” (Cravid, 2015, p. 30), todavia refere que “quanto maior for a satisfação de necessidades de nível inferior, tanto maior se torna a apetência pela satisfação de necessidades de nível superior” (Paulo, 2003, p. 26) e “quanto menor a satisfação da necessidade de nível superior, maior apego haverá pela satisfação das necessidades de nível inferior” (Paulo, 2003, p. 26). Assim se pode concluir que vários níveis de necessidades podem ser preenchidos ao mesmo tempo, apesar da sua hierarquização.

O conceito da frustração também é uma novidade desta teoria. O autor explica que “quando as necessidades de um nível mais elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior podem ser ativadas” (Cravid, 2015, p. 30). Esta ativação de necessidades de nível inferior pode dar uma ideia de retrocesso no processo motivacional.

Em suma “esta teoria é vista como uma visão mais empresarial da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow” (Lima, 2014, p. 10), pois a “teoria de Maslow não é aplicável a ambientes organizacionais e que as necessidades não se hierarquizam mas simplesmente coexistem” (Sampaio, 2004, p. 121). Bilhim (2013) vem mesmo afirmar na sua obra que “a contribuição de Alderfer representa uma versão mais válida e sustentada da teoria das

necessidades” (p. 296). No entanto, os seus estudos empíricos desta teoria são questionados “nomeadamente ao nível da metodologia da pesquisa utilizada” (Freitas, 2006, p. 28).

2.4.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ORGANIZACIONAIS

Nas próximas secções apresentar-se-ão algumas teorias de conteúdo organizacional. Estas, como já foi anteriormente referido, são teorias norteadas para um estudo que procura compreender o motivo do comportamento dos indivíduos, examinando-os inseridos na dinâmica existente entre o indivíduo e a organização onde se encontra inserido no momento.

2.4.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg

Herzberg vem teorizar a problemática da motivação de forma diferente das teorias anteriores. Como se apreende da sua colocação na estrutura deste trabalho, é uma teoria que se concentra na dinâmica motivacional que se estabelece entre o indivíduo e a sua organização, i.e., está alicerçada “no ambiente externo e no trabalho do indivíduo” (Chiavenato, 2006, p. 69).

Esta teoria ganha o seu nome de bifatorial porque expressa uma realidade dual, composta por fatores higiénicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiénicos são explicados pelo autor através de uma metáfora que este faz com a relação entre saúde e higiene. Segundo este, a higiene não é responsável pela cura das doenças, porém, se o indivíduo viver em condições sem higiene, há um ambiente mais propício à contração de doenças. Colocando o mesmo panorama no caso da motivação o autor refere que os fatores higiénicos tais como recompensas remuneratórias, condições de trabalho, políticas organizacionais, benefícios ou a estabilidade de trabalho, quando não estão presentes, também não permitem que haja motivação. Tornam-se assim fatores essenciais, pilares para a estrutura motivacional do indivíduo. Todavia, esta relação não é recíproca. Sabe-se que a degeneração dos fatores supracitados leva a uma insatisfação impeditiva da motivação, porém a satisfação completa destes fatores não é sinónimo de motivação. Funcionam apenas como “desbloqueadores” da capacidade de motivar. O autor procurou então encontrar quais os fatores que levam à motivação do trabalho – os fatores motivacionais. Este concluiu que são aqueles que conseguem preencher a necessidade de autodesenvolvimento e autorrealização, e “produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência” (Chiavenato, 2006, p. 69).

Esta tese, colocando no lugar cimeiro estes mesmos objetivos do homem, é corroborada também por Alderfer. O indivíduo quando é desviado deste motivo que vigora num topo duma hierarquia de necessidades, torna-se um “animal aleijado” (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 *apud* Lima, 2014).

Contudo, tal como as outras teorias, Herzberg não consegue que a sua teoria fique isenta de críticas. A comunidade científica critica o facto de haver uma separação rígida entre os fatores higiénicos e os motivacionais, apontando que alguns poderão ser “híbridos”, tal como as recompensas salariais. Neste âmbito uma recompensa salarial poderá ter carácter motivador quando o trabalhador sente que poderá obter uma gratificação significativa (Cunha et al., 2014). Todavia, apesar desta crítica, o autor consegue ainda estar entre os modelos pioneiros concebidos para a utilização profissional (Steers, Porter, & Bigley, 1996). Ressalve-se ainda que a literatura vem estabelecendo relações entre as teorias de Maslow e Herzberg. Esta relação baseia-se na ilação de que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais podem ser enquadradas como os fatores higiénicos, e a necessidade de estima e de autorrealização pode ser análoga aos fatores motivacionais⁶.

2.4.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldman

As características do trabalho são fundamentais para que exista motivação nos trabalhadores (Cunha et al., 2014), assim Hackman e Oldman criaram uma teoria baseada na dificuldade que Herzberg teve em fazer a distinção entre o alargamento e enriquecimento funcional.

Quando nos referimos ao alargamento da função estamo-nos a referir “a introduzir novas tarefas do mesmo grau de responsabilidade numa determinada função, ao passo que o enriquecimento da função se refere à atribuição de tarefas que requerem um maior nível de responsabilidade” (Lima, 2014, p. 13). Tanto uma como outra alteração de conteúdo funcional a este nível tem por objetivo o aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores. Deve-se no entanto ressaltar que nem todas as funções poderão sofrer este tipo de mutações, pois “por requerem um nível de simplicidade e de especificidade maior” (Lima, 2014, p. 13).

⁶ Conforme Figura 2, em apêndice C.

Assim surgiu um modelo desenvolvido por Hackman e Oldman que dá resposta à questão a que a doutrina teve que responder: “quais as características do trabalho mais relevantes nesta matéria?” (Cunha et al., 2014, p. 132).

Os autores vêm então defender “que um trabalhador bem adaptado ao seu trabalho irá manter um alto nível de desempenho fruto da sua motivação interior. Assim, os autores procuraram identificar os fatores motivacionais que deveriam caracterizar o trabalho de forma a manter a pessoa motivada” (Silva, 2012, p.12). Delimitaram então cinco características que possibilitam que a própria função seja um fator motivador: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

A variedade de uma função está relacionada com a exigência desta a nível de competências, atividades e conhecimentos para cumprir o que está determinado. Esta característica é, por si só, antagónica a um modelo de atividades rotineiras. Neste âmbito veja-se o exemplo da função de patrulha dos elementos da PSP. Esta função implica recurso de variadas competências e conhecimentos na resolução das diversas ocorrências que sucedem durante o seu turno de serviço. Como exemplo oposto surge o do empregado fabril, no modelo criado por Ford, que executa a mesma função vezes sem conta, durante um longo período de tempo.

A característica da identidade vem enunciar que o trabalhador deve identificar-se com um resultado final visível. Neste caso um exemplo válido será o de um artesão que concebe e cria um produto a partir de uma matéria-prima até à sua forma final. Em oposição surge novamente o empregado fabril colocado numa linha de montagem que executando uma ação muito específica, como o aperto de um parafuso, que nem será visível no produto final.

O significado da função diz respeito à perceção da importância e do impacto que a função tem nas vidas de outros. Veja-se de novo um exemplo na PSP. O quotidiano dos elementos do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP pauta-se pelo impacto quotidiano na vida das pessoas, sendo, por vezes, a única companhia de um idoso nesse dia. Já uma função administrativa que apenas processe o expediente não sente esse impacto.

A autonomia vem implicar que o trabalhador possa ser discricionário no planeamento e na sua ação. Recuperemos, mais uma vez, o exemplo do empregado fabril numa linha de montagem. O mesmo tem de efetuar a sua ação de uma determinada forma, devidamente estipulada. Já um médico pode proceder a um tratamento de um doente com uma determinada autonomia, dentro do leque de opções das *leges artis*.

Finalizando, o *feedback* implica que o trabalhador vá recebendo informações, em quantidade e qualidade, sobre como está a realizar a sua função. Um exemplo objetivo de *feedback* será o que um sistema de análise informática dará sobre o desempenho de um vendedor de uma loja comercial. Já um funcionário que trabalhe sob a administração geral estatal poderá só receber esse *feedback* no momento da sua avaliação, e segundo a literatura, este tem um impacto mais reduzido que o *feedback* gerado pelo próprio trabalhador (McKenna, 2012).

O modelo criado por estes autores vem ainda criar um instrumento de medida, permitindo fazer a identificação das cinco características e torná-las mensuráveis, obtendo-se o Potencial Motivador (PM)⁷.

Ressalve-se, que um trabalhador que mantenha necessidades de fatores higiénicos que Herzberg enuncia, pode não se motivar ainda que com um PM elevado (Lima, 2014).

Podemos concluir assim que este modelo veio introduzir-se na comunidade científica como um “*update*” ao modelo de Herzberg, que permite implementá-lo a nível organizacional.

2.4.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS

Passamos então a dissertar sobre algumas teorias de processo gerais. Estas teorias são as que estão voltadas para a investigação dos componentes do processo que leva ao comportamento motivado, observando-os como um todo, independentemente da organização onde estão inseridos.

2.4.3.1. Teoria da equidade de Adams

Adams desenvolve uma teoria simples, na medida em que uma pessoa se consegue ver refletida nesta. A teoria elaborada assenta numa justiça entre a dualidade de investimentos e ganhos. De uma forma simplista, esta teoria explica-se através da comparação que o indivíduo faz dos seus ganhos de uma relação com os de outro. Se este notar diferenças, então percebe um desequilíbrio, assimilando-o como injustiça organizacional.

Podemos apontar como principais fatores desta teoria: “os *inputs* (formação, inteligência, experiência), que são aplicados no trabalho, e os resultados, que são os *outputs* (pagamentos,

⁷ Equação 1, em apêndice D.

benefícios, condições de trabalho) que podem retirá-los desse mesmo trabalho” (Cravid, 2015, p. 33). Estes fatores interrelacionam-se quando alguém se compara a outra pessoa.

No entanto pode nem ser feita uma verdadeira comparação, i. e., pode haver apenas uma idealização hipotética do que o indivíduo imaginava que teria face à sua situação atual. Pode ainda uma pessoa comparar-se a um homólogo de outra organização, fazendo para além de uma análise de equidade interna, uma análise de equidade externa (Cunha et al., 2014).

O autor desta teoria acredita que o indivíduo, quando encara uma situação de injustiça enfrenta uma situação de incómodo, inclusive quando se depara com uma justiça positiva, i. e., sente que a sua gratificação é excessiva. A doutrina diz então que a própria injustiça pode motivar o indivíduo a fazer mais, ou menos, e que a sua motivação será mais forte quanto mais forte for a injustiça com que este se depara (McKenna, 2012).

Esta teoria aponta para seis formas do trabalhador transformar a situação de justiça em que se encontra naquele momento. O trabalhador pode modificar os seus *inputs* (basta empenhar-se mais no trabalho desenvolvido), pode tentar alterar os seus *outputs* que lhe são concedidos (reivindicando melhores condições de trabalho), pode também transformar a maneira como percebe os *inputs* e os *outputs* (olhando antes para o nível de segurança profissional e não tanto para o salário auferido), ou pode a percepção dos *inputs* e *outputs* do profissional com quem se está a comparar (de igual forma como poderá fazer consigo próprio). Pode ainda mudar o elemento que serve como termo de comparação (comparando-se com um empregado que tenha menos privilégios), ou, por fim, pode cessar funções no cargo que ocupa, findando qualquer hipótese de comparação (Santos, 1999).

Esta teoria trouxe evoluções na equidade organizacional, trazendo à ilação um par de conceitos importantes: o conceito de justiça distributiva e o conceito de justiça processual, que significa a existência de um SR imparcial (McKenna, 2012).

A problemática enunciada pode ser demonstrada através de um exemplo nas unidades militares, passível ser transposto para a vertente policial, proposta por Leitão e Rosinha (2007). Assim numa unidade em que um comandante tenha subordinados/colaboradores que aprecie mais que outros, tem que fazer um esforço para a atribuição de um tratamento igualitário, encobrendo predileções. Criar-se-á um sentimento de justiça que funcionará como fator motivacional, não descorando no reconhecimento da meritocracia que deve ser explicada, desenvolvida e aplicada “como fonte de motivação para desempenhos de qualidade e de excelência no produto da Unidade” (p. 95).

Deve-se ainda ressaltar que a esta teoria também são apontadas críticas como: “a não especificação dos comportamentos ou atitudes que o indivíduo pode escolher para resolver

a iniquidade e o fato da percepção de injustiça no local do trabalho pelos empregados ser sempre subjetiva e dinâmica, pois fazem com que não seja fácil estabelecer o nível de equidade na organização” (Cravid, 2015, p. 33).

2.4.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner

ModCO é a tradução da teoria apelidada de OBMod, ou seja *Organizational Behavior Modification*, em português modificação do comportamento organizacional (Cunha et al., 2014).

O estudo do ser humano como uma *blackbox* recetora de *inputs* e emissora de *outputs* é próprio das teorias do processo. Porém a presente teoria faz um “desvio” da corrente teórica, pois, esta investe “na previsão e no controlo das pessoas, ou seja estuda-se a forma como agem as pessoas” (Lima, 2014, p. 16).

Esta teoria “visa perceber o comportamento através da aprendizagem operante” (Lima, 2014, p. 16), percebendo que “os motivos que nos levam a agir em determinado sentido têm que ver com fatores ambientais exteriores ao indivíduo” (Sousa, 2012, p.14).

Os pilares deste estudo assentam então no facto de os comportamentos tidos como aleatórios, uma vez reforçados, comecem a tornar-se mais, ou menos, reiterados conforme o objetivo. O reforço anteriormente referido pode ser de cariz positivo, negativo, extintivo ou punitivo. Um reforço de cariz positivo compreende a atribuição de uma recompensa devidamente associada ao comportamento considerado desejável. Quando nos referimos a um reforço de cariz negativo este compreende a retirada de uma situação tida como indesejada pelo indivíduo em estudo sempre que este alcança uma conduta considerada desejável. Um reforço de extinção aponta para presença de uma conduta indesejada, que é potenciada de forma positiva pelo meio envolvente. Em último lugar, o reforço de cariz punitivo refere-se numa atribuição de efeitos negativos a uma conduta não desejável, aquilo que comumente designamos por “castigo”. Este tipo de reforço tem que ser sempre usado com sobriedade, pois, pode ser gerador de reações emotivas⁸.

Esta teoria é relativamente recente, tendo sido apenas concretizada em 1975, porém, “a participação em programas de ModCO produz em média um acréscimo de desempenho na ordem dos 17%” (Cunha et al., 2014, p. 138). Contudo é ressalvado pelos autores que na indústria que este tipo de programas apresentou mais eficácia do que nos serviços.

⁸ Quadro resumo sobre esta matéria consta em Apêndice E.

2.4.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS

Nos próximos pontos apresentar-se-ão algumas teorias de processo organizacionais. Estas, como já foi anteriormente referido, são teorias norteadas para um estudo que procura compreender os componentes do processo que leva ao comportamento motivado dos indivíduos, examinando-os inseridos na dinâmica existente entre o indivíduo e a organização onde se encontra inserido no momento.

2.4.4.1. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

“Os objectivos afetam a performance dirigindo atenção, mobilizando esforço, aumentando a persistência e motivando o desenvolvimento de estratégias”⁹ (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, p. 125).

O autor desta teoria acredita que o traçar de objetivos é a melhor fonte de motivação, mesmo que nem todos possam definir objetivos próprios, pois em certos casos encontram-se subordinados a uma organização (Rocha, 2010). Quando nos referimos a organizações há também que lembrar que os objetivos podem ser utilizados como uma forma de controlo de desempenho quando este é avaliado através do cumprimento dos mesmos, ou utilizados como uma forma de motivação, na medida em que os trabalhadores trabalham para cumprir esses objetivos, ou seja, estes funcionam para o motivo da sua ação (McKenna, 2012).

Contudo não se deve olhar para esta teoria como puramente empresarial, esta teoria constata que “a nossa [própria] vida é uma sucessão de objetivos” (Cunha et al., 2014, p. 142), veja-se o exemplo de um estudante que tem um trabalho de investigação científica para realizar. O objetivo do estudante será tirar a melhor nota possível, porque esta lhe permitirá escolher o futuro local de trabalho, e uma maior estabilidade na sua vida futura. Não sendo uma tarefa fácil, também significa que é um desafio, um fator de motivação, pois “objetivos fáceis não são normalmente desafiantes e motivadores (recorde o leitor a fábula da lebre e da tartaruga), Locke e outros investigadores procuraram identificar o tipo de objetivos que mais estimulam a atenção o esforço e a persistência” (Cunha et al., 2014, p. 142).

Os autores desta teoria descobriram então uma maneira de narrar as particularidades que tornam um objetivo mais eficiente. Criaram então o acrónimo SMART representativo dos

⁹ Tradução da nossa responsabilidade.

conceitos *specific, measurable, agreed e attainable, realistic e timed*, isto é, os objetivos terão de ser específicos, mensuráveis, acordados e alcançáveis, realísticos (mas difíceis) e com prazos estipulados.

Esta teoria deve ser aceita no seio da comunidade científica porque “tem uma alta validade interna e externa”¹⁰ (Locke & Latham, 2006, p. 265), proveniente de, nos anos 90, terem sido descobertas 88 funções que poderiam usar a definição de objetivos, num estudo que envolveu 40000 participantes na Ásia, Austrália, Europa e América do Norte (Locke & Latham, 2006). Também na opinião de Santos (1999), esta é a teoria que reflete maior clareza e aprovação empíricas, sendo basilar na “criação de instrumentos de gestão que integrassem gestor e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenhamento e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes” (Sousa, 2012, p. 17).

Contudo a teoria não é isenta de críticas, tendo-se que ter em conta que “as condições de sucesso estão dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos, da participação conjunta na definição dos objetivos, da transmissão de *feedback* e da existência de recompensas” (Sousa, 2012, p. 16). Pode haver ainda impacto negativo caso a atribuição de um maior relevo nas metas desviar a atenção dos indivíduos de outros comportamentos também importantes, ou a falta de capacidade para o desempenho da função, “que pode anular os efeitos motivadores” (Sousa, 2012, p. 17). Também na execução de uma tarefa complexa (por exemplo os controladores aéreos) pode ser adversa a introdução de objetivos, pois, a atenção dos funcionários deve estar centrada na função e não nos objetivos.

2.4.4.2. Teoria das expectativas de Vroom

Quando nos versamos sobre a teoria das expectativas de Vroom percebemos que esta defende que os indivíduos serão motivados para ter uma determinada conduta dependendo daquilo que acreditam que vá acontecer como resultado dessa ação, e da atração que sentem relativamente a esse resultado. Segundo o autor da teoria existem três fatores basilares: expectativa, valência e instrumentalização (Chiavenato, 2006; Cunha et al., 2014). Contudo não nos devemos olvidar da importância de conceitos como “resultados” e “força” na estruturação desta teoria (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

¹⁰ Tradução da nossa responsabilidade.

A expectativa é a percepção da possibilidade pela parte do indivíduo de acontecer um determinado resultado em função de uma ação que decide tomar. “Sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, parece claro que o seu comportamento é afetado não só pelas suas preferências entre estes resultados, mas também na probabilidade com que ele acredita que esse resultado aconteça”¹¹ (Vroom, 1964, p. 17). A valência “é a força da preferência de um funcionário por uma recompensa particular. (...) Ao contrário da expectativa e da instrumentalização, as valências podem ser positivas ou negativas. Se um funcionário tem uma forte preferência para atingir uma recompensa, a valência é positiva. No outro extremo, a valência é negativa”¹² (Lunenburg, 2011, p. 3). Esta noção pode ser subjetiva, por exemplo, se um funcionário for recompensado com um plano de benefícios para os seus descendentes, mas não os tiver, não verá uma valência positiva nesta recompensa, ao contrário de outro funcionário já com descendência.

Quando nos referimos neste âmbito à instrumentalização, esta pode verificar-se no uso que uma recompensa pode ter para obter um outro resultado, esse sim, pretendido. Por exemplo um estudante que pretende ter a melhor avaliação curricular possível porque “uma boa média de curso pode ser importante para a obtenção de um bom primeiro emprego” (Cunha et al., 2014, p. 145).

De uma forma simples “os resultados são a resposta da organização ao trabalho. Estes podem ser tangíveis ou intangíveis e podem ser positivos (recompensa salarial ou capacidade de autorrealização, por exemplo) ou negativos (fadiga ou ansiedade, por exemplo)” (Lima, 2014, p. 18).

Por fim, a força pode-se definir como o potencial individual de motivação¹³, i. e., “quanto maior for a força, maior será a motivação” (Ferreira et al., 2011, p. 302).

Esta teoria produz várias reações na comunidade científica. Por uns é aceite, todavia, por outros é rejeitada pela dificuldade de se estabelecer uma ligação direta entre o desempenho e o resultado. Ainda se ressalva que a ideia de que as pessoas decidem com base na sua racionalidade é passível de debate, bem como a não inclusão do meio envolvente na medição da “força”. Já se tentou fazer prova da veracidade desta teoria, porém os resultados até agora são inconclusivos, talvez pela dificuldade que se sente na medição de resultados dos conceitos envolvidos (McKenna, 2012).

¹¹ Tradução da nossa responsabilidade.

¹² Tradução da nossa responsabilidade.

¹³ A força pode ser calculada através de uma equação 2 constante no apêndice F.

2.5. SÍNTESE CAPITULAR

Neste capítulo foi apresentado o conceito de motivação, o de satisfação e várias teorias da motivação. Estas podem ser de conteúdo ou de processo e podem ser gerais ou organizacionais. Embora varie o contexto investigatório das mesmas, o objeto de estudo de todas é descobrir como motivar os indivíduos. No contexto organizacional, no qual podemos incluir a PSP, este tipo de teorias são extremamente importantes, pois uma boa aplicação destas pode permitir melhorar desempenhos, evitar uma quebra destes, ou recuperar um bom desempenho.

CAPÍTULO 3: SISTEMA DE RECOMPENSAS

3.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo servir como uma base teórico-conceitual à temática dos SR. Os conceitos e perspectivas expostas ao longo das próximas seções servirão como o sustentáculo para a delimitação dos objetivos desta dissertação, mas também como suporte da discussão dos resultados do capítulo seguinte.

Os SR acompanharam a tendência que se verificou na mudança de paradigma relativamente aos RH. Passamos de um mundo onde o trabalho não passava de uma mera forma de alguém se ver remunerado, para um mundo empresarial onde o trabalhador é uma peça fundamental deste mundo que, para além de dever receber uma remuneração de acordo com as suas funções, deve sentir-se satisfeito e motivado para desempenhar essas mesmas funções.

É de todo conveniente salientar que existe uma panóplia de possibilidades de abordagem a esta temática da Gestão de Recompensas (GR), existindo três tipos de SR: os sistemas tradicionais de remuneração, que são a “forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar [os] seus funcionários por seu trabalho” (Silva, 2010, p. 18), o sistema baseado nas competências, “que traduz contextos organizacionais diferenciados, e apelam a formas opostas de participação dos trabalhadores” (Vaz, 2008, pp. 5-6) e ainda o sistema tradicional inovado, “que introduz a componente participação do indivíduo na obtenção dos objetivos organizacionais através da gestão por objetivos” (Rosa, 2012, p. 4).

Este capítulo será repartido da seguinte forma: inicialmente irá ser feita uma análise teórica a todos os tipos de SR. Nas seções seguintes serão abordados os conceitos e objetivos oportunos desta temática, bem como as características e os constituintes dos SR, que são pontos cruciais para a compreensão da temática abordada, e para uma posterior discussão dos resultados das entrevistas e dos questionários aplicados. Este capítulo findará com uma análise específica aos SR de determinadas Forças e Serviços de Segurança (FSS), para nos aproximarmos da resposta à pergunta de partida.

3.2. CONCEITOS ASSOCIADOS AO SISTEMA DE RECOMPENSAS

A presente secção serve para expor os principais conceitos sobre a temática dos SR. Será feita uma caracterização e identificação dos principais objetivos, bem como dos componentes de um SR.

3.2.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS: DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Para Sousa et al. (2012) “um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual” (p. 60). Um SR pode também ser definido como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida de contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2013, p. 87). Pode-se então referir que um SR “deve possuir três componentes: compensação (salário/vencimento) base; incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho; benefícios ou compensação indirecta” (Bilhim, 2009, p. 303).

Num SR devem existir vários fatores para este se revelar eficiente, nomeadamente, a coerência dos seus componentes, o alinhamento com a estratégia institucional, a natureza material e imaterial dos seus constituintes, o balanço entre o contributo e a recompensa, e o reforço da motivação e produtividade, como é discriminado no Apêndice G.

Adaptando a ideia de Castro (2006), uma política de recompensas de uma empresa deve “ser pertinente, demonstrando que está de acordo com a política global da empresa. Deve ser objectiva, de forma a traduzir objectivos concretos e realizáveis. Pretende-se clara, simples e de fácil compreensão. Espera-se que seja escrita, para que se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho” (p. 69). Também Camara (2011) vem afirmar que o SR deve ter uma ligação íntima com a estratégia empresarial porque é também uma forma de orientar os trabalhadores para que estes alcancem os objetivos da organização, devendo ser aceite e compreendido.

Assim, sumariando os objetivos essenciais que a empresa deve perseguir: construir e reforçar a cultura da empresa; atrair, e reter os melhores RH, através de um SR que os valorize; promover a motivação e a produtividade dos RH distribuindo as recompensas de forma justa e equitativa consoante o trabalho, reforço do papel e o estatuto de cada um dos níveis da pirâmide hierárquica da empresa, através de um SR onde seja clara a distinção entre esses mesmos níveis (Sousa et al., 2012; Camara et al., 2013).

Reitera-se aqui o papel da gestão por objetivos, pois trata-se de uma ferramenta polivalente que pode assegurar a harmonização entre pontos supracitados. Mas não basta haver uma gestão teórica, devem existir reflexos práticos de que é valorizada a participação dos trabalhadores e a existência de um processo transparente, para que lhe seja conferida a devida legitimidade.

Releva-se novamente que, para um SR atingir a sua eficácia, é importante que esteja harmonizado com a estratégia empresarial, mas deve também estar alinhado com os subsistemas de GRH. É também essencial a sua divulgação pela corporação, pois se os trabalhadores não souberem que existem recompensas, logicamente não estarão motivados por elas.

É ainda importante que o SR traduza a realidade financeira da empresa. Por exemplo, quando nos referimos a políticas salariais, estas devem-se coadunar com o panorama económico-financeiro da empresa para que este seja suportável e materializável.

3.2.2. OS PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS EFICAZ

Segundo Camara et al. (2013) “é indispensável [que], após a estruturação de um Sistema de Recompensas, verificar se ele consegue atingir os objetivos para que foi criado, nomeadamente, o de atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências que a empresa pretende” (p. 476).

Os SR pressupõem uma combinação entre uma recompensa base (salário), e as recompensas adicionais (incentivos e benefícios), ligadas ao desempenho individual ou grupal. Seguindo estes pressupostos, Bowditch e Buono (2000), citados por Rola (2013), vêm relatar a existência de quatro domínios genéricos importantes para qualquer SR: a disponibilização de recompensas; a comparação entre empresas; o sentimento de justiça e as necessidades individuais.

Já Camara (2011) refere que “para que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial a satisfação de dois pressupostos:

- a) Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- b) Que seja bem aceite pelos seus destinatários e percecionado por eles como justo e objetivo” (p. 71).

Em suma, ambas as posições afluem para aquilo que têm que ser os aspetos basilares para que um SR seja eficaz: o alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos da empresa, as necessidades individuais, garantindo sempre a equidade interna e externa do SR.

3.2.3. ALINHAMENTO DAS RECOMPENSAS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como podemos retirar da definição de SR, este deve “ser o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa” (Camara, 2013, p. 87), pelo que é conveniente aprofundar este do alinhamento, pois será este que “permitirá à empresa subsistir num ambiente cada vez mais competitivo” (Rosa, 2012, p. 18).

Na doutrina atual está largamente demonstrado que a maioria das pessoas adota comportamentos e atitudes orientados para obter o maior número possível de recompensas no âmbito laboral. Por esta razão torna-se essencial um ajustamento dos SR para que estes sigam a linha dos objetivos estratégicos e cultura organizacional da própria empresa, pois “se esse alinhamento não existir é quase certo que os empregados pautarão a sua actuação por forma a conseguir obter o maior número possível de recompensas, desviando-se assim dos objetivos que a empresa pretende prosseguir” (Camara, 2011, pp. 50-51).

Também Lawler (1989, *apud* Camara, 2011) aponta neste sentido quando analisa as relações entre o planeamento estratégico e os SR, afirmando: “uma vez desenhado o plano estratégico, a organização deve concentrar-se no tipo de recursos humanos, clima e comportamentos que são necessários para o tornar eficaz [sendo que] o passo seguinte consiste em desenvolver um sistema de recompensas que motive o tipo de desempenho adequado, atraia pessoas com o perfil desejado e crie um clima de reforço desses objectivos e da estrutura que lhes dá suporte” (p. 74).

Um SR deve então ser “um sistema vivo e flexível que, em cada ciclo de negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir” (Camara, 2011, p. 74), evitando assim desvios.

3.2.4. SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTO, TRANSPARENTE E OBJETIVO

Como referimos anteriormente, um SR deve ter em conta as necessidades individuais dos funcionários, garantindo sempre a equidade interna e externa, pois “a questão fundamental na recompensa é como diferenciar as pessoas, ou seja, como a recompensa deve ser distribuída para os trabalhadores” (Hipólito & Dutra, 2012, p. X).

Reiterando a ideia de Camara (2011) para que o SR tenha aceitação por parte dos seus destinatários, este deve tratar com “objectividade e justeza todos os colaboradores” (p. 75), avaliando a contribuição individual equitativamente, pois “as pessoas só acreditam que são tratadas com equidade quando, individualmente, perante os dados que conhecem e a *praxis* da Empresa chegam a esta conclusão” (p. 75). Devem estabelecer-se “critérios a serem utilizados pela organização para diferenciar, através das recompensas, as pessoas com as quais ela mantém relações de trabalho” (Hipólito & Dutra, 2012, p. X). Estes critérios devem ter por base não só o ambiente interno, mas também o ambiente externo análogo, i. e., as empresas que têm uma estrutura e objetivos semelhantes.

Há então que fazer um trabalho de pesquisa a nível externo para criar uma estrutura recompensatória também ela semelhante, ou mais apelativa do que as outras empresas com o intuito de atrair e reter os melhores RH. Sendo esta estrutura semelhante ou mais apelativa que a de outras empresas análogas, não haverá sentimento de injustiça e, por conseguinte, falta de motivação e vontade de abandonar a empresa. Contudo este trabalho não é estanque. Não só o mercado muda constantemente, mas também o próprio quotidiano obriga as pessoas a mudarem, pelo que se deve ter sempre em consideração a alteração dos SR.

Já relativamente ao ambiente interno, a equidade torna-se fundamental “para estabelecer critérios de recompensa mais duradouros e que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça. A utilização de padrões de diferenciação considerados justos e a consistência desses padrões com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas é fundamental para sustentar uma relação de compromisso com a empresa e com o trabalho a ser executado” (Hipólito & Dutra, 2012, p. X).

Ressalve-se porém que não só a equidade e a objetividade, salvaguardados pela criação e clarificação de critérios, são importantes, também “transparência do sistema implementado pela organização é requisito vital para que o mesmo projete uma imagem de equidade, porque não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente dotado com as ferramentas

mais adequadas e trate com objetividade os colaboradores, se apresentar uma opacidade impenetrável” (Rola, 2013, p. 15).

O cumprimento destes fatores tornam-se essenciais para zelar pelos RH da empresa, “contribuindo para a sua satisfação e motivação, quer seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada colaborador” (Rola, 2013, p. 15). No âmbito da motivação recorde-se a teoria de equidade de Adams explanada no capítulo anterior, onde se descreve como funcionam os *inputs* e *outputs* que influenciam o sentimento de justiça e, conseqüentemente a motivação do trabalhador.

Em jeito de conclusão salienta-se que “estes fatores são muito importantes para que as organizações consigam sobreviver num mercado competitivo. Enquanto meio de fortalecer a cultura das empresas e procurar oferecer aos trabalhadores mais do que um trabalho” (Rola, 2013, p. 15), porque “verificamos que a sensação de injustiça é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado” (Hipólito & Dutra, 2012, p. X).

3.2.5. ESTRUTURA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS

Os SR tiveram que se adaptar às mudanças de paradigma da GRH e passaram a privilegiar o valor acrescido que cada trabalhador traz para o negócio, bem como a contribuição para os resultados da empresa. Assim a íntima correlação entre a estratégia e as recompensas deve ser assegurada pela gestão por objetivos e avaliação de desempenho.

De acordo com Robbins (1993, *apud* Camara, 2011) as opções estratégicas de uma empresa reconduzem-se a uma de três vias: a via da inovação; a via da imitação; a via do controlo de custos, conforme quadro 16 (Anexo B).

De acordo com Lawler (1989, *apud* Camara, 2011) “são essencialmente, quatro as opções que, como veremos não são mutuamente incompatíveis, de acordo com o descrito no Apêndice H:

- a) Recompensas baseadas no cargo ou, em alternativa, nas competências;
- b) Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade/senioridade;
- c) Sistemas de recompensas, centralizado ou descentralizado;
- d) Sistemas de recompensas, igualitário ou hierárquico” (p. 97).

Em suma, após esta análise detalhada das opções de SR que as empresas podem adotar, podemos tentar tecer um quadro de ligações entre a estratégia adotada pela empresa e o tipo de SR que esta apresenta.

3.2.6. RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS

Abordemos agora concretamente a destrição que é feita quanto às recompensas. A distinção mais frequente na literatura é entre recompensas extrínsecas (RE) e recompensas intrínsecas (RI). Neste ponto passamos a abordar as primeiras.

As RE podem ser definidas como as que “remetem para as recompensas sociais e materiais associadas ao trabalho, tal como o salário, estatuto e o grau de segurança no trabalho” (Boxall e Purcell, 2008 *apud* Cardoso, 2014, p.22). De acordo com DeCenzo e Robbins (2010, p. 262) as RE “incluem dinheiro, promoções e benefícios. São externas ao trabalho e vêm de uma fonte externa, principalmente da gestão”¹⁴. Para Jessen (2010, p. 4) “as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho que são externas às próprias tarefas, fornecendo benefícios ou recompensas”¹⁵. Davis e Newstrom (1998) *apud* Rola (2013) também vêm corroborar a ideia de que o dinheiro é uma recompensa basicamente extrínseca, tendo o benefício de que pode ser aplicada de forma mais facilitada através de programas de alterações comportamentais. Todavia tal como todas as outras RE apresenta limitações, como por exemplo na questão da motivação. Segundo Rola (2013) a satisfação pessoal que advém de um trabalho concebido com sucesso representa um fator de motivação para as pessoas, o que não se pode afiançar quando nos remetemos para as recompensas económicas que “não conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para satisfazer o indivíduo” (p. 24).

Camara (2011) vem materializar as RE em quatro formas: salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto (Apêndice I).

Este autor apresenta a definição de salário como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (p. 155). Ou seja, segundo esta ideia o conceito de salário assenta em três pilares

¹⁴ Tradução da nossa responsabilidade.

¹⁵ Tradução da nossa responsabilidade.

básicos: ser uma contrapartida do trabalho do funcionário, ser pago em espécie ou dinheiro e possuir cariz regular e periódico.

Relativamente aos incentivos mais usuais, há que ter em conta que estes, para além de variáveis, também podem revestir um carácter temporal curto ou médio/longo prazo. Este tipo de recompensas engloba os incentivos de grupo como os mais comuns (por exemplo comissões e prémios), pelo crescente reconhecimento a nível da GRH, que nos dias de hoje, o trabalho em grupo revela-se um impacto crucial na produtividade geral da empresa.

Quando nos referimos aos benefícios, Silva (2008) vem referir que são o elemento das recompensas que tem como desígnio dar resposta a algumas necessidades dos trabalhadores, e, “são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização” (Rosa, 2012, p. 13). Estes são caracterizados por ter “uma componente da retribuição; regra geral são pagos em espécie, ou seja, em bens ou serviços, não sendo usual o seu pagamento em dinheiro; destinam-se a satisfazer necessidades de curto ou de longo prazo; por norma cobrem riscos que não relacionados diretamente com a prestação de trabalho; e visam dar resposta a necessidades de carácter social, designadamente primárias ou de segurança, dos colaboradores da empresa” (Rola, 2013, 25).

Os benefícios podem ser classificados como de curto ou longo prazo, e como sociais (também referidos como *flex benefits* (Rosa, 2012)) ou específicos (ou *fringe benefits*).

Finalizando esta temática, abordamos os símbolos de estatuto que “consistem em sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objectivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização” (Camara, 2011, p. 217). Estes, normalmente, são atribuídos a elementos colocado em cargos superiores, materializando-se em sinais exteriores do peso que estes têm nas empresas, tendo por objetivo atingir um aumento da autoestima e a consolidação da autorrealização. Podemos apontar como exemplos a atribuição de um carro topo de gama com motorista, criação de lugares de estacionamento reservado, possibilitar a escolha do mobiliário e decoração do local de trabalho, a própria dimensão e localização do gabinete, atribuição de uma assistente pessoal, atribuição de cartão de crédito *gold* entre outros (Silva, 2008). Porém há que considerar que a “atribuição [deste tipo de recompensas] pode apresentar inconvenientes, designadamente acentuar desigualdades entre os gestores, pelo que a concessão deste tipo de recompensas não reúne o consenso de todos os autores” (Rola, 2013, p. 27).

Sumariando este ponto vai de encontro à posição de Cohen e Fink (2003) *apud* Rola (2013) quando estes referem que um SR extrínsecas vê a sua eficácia influenciada pelos seguintes fatores: as recompensas assumirem importância para os funcionários e relacionam-se com o desempenho; a concessão de recompensas ser um processo transparente; a direção conseguir explicar aos seus RH o SR adotado; o SR ser flexível, tendo em conta as mudanças das necessidades dos funcionários e o desempenho; o desempenho do funcionário ser passível de ser mensurado; as avaliações de desempenho serem entendidas como objetivas, significativas e justas; e, a existência de um nível de confiança elevado entre toda a hierarquia.

Zhou, Zhang e Montoro-Sánchez (2011), referem ainda que, não obstante de toda a certeza teórica e empírica da existência de uma influência positiva por parte das recompensas económicas, na doutrina ainda há divergências sobre a eficácia desta abordagem. Segundo os autores, existem investigadores que discordam da atribuição de RE, isto porque, no ponto de vista deles, estas podem começar a enfraquecer as motivações intrínsecas. Veja-se o seguinte exemplo: a acumulação de *stress* inerente ao excesso de recompensas de cariz monetário pode afetar as motivações intrínsecas das pessoas, havendo a possibilidade da sua criatividade ser afetada. As RE podem ainda reduzir a autonomia e automotivação individual, levando a que haja uma atenção exagerada para as recompensas com cariz económico, enfraquecendo deste modo a pró-atividade e comportamento inovador dos funcionários. Existem ainda “determinados autores acreditam que ela seja incapaz de motivar as pessoas, por ser uma recompensa extrínseca; salientam que acaba havendo punição das pessoas, se, por algum motivo, essa recompensa deixar de existir ou sofrer diminuição em seu valor; acreditam que elas rompem os relacionamentos; desencorajam as pessoas a assumirem riscos; e corroem o interesse” (Telles & Assis, 2009, p. 22).

3.2.7. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS

As RI “são as satisfações pessoais que derivam de executar o trabalho. Estas são recompensas auto-iniciadas: o orgulho no trabalho, sentimento de realização ou gostar de fazer parte do trabalho de equipa. O enriquecimento do trabalho, por exemplo, pode oferecer recompensas intrínsecas fazendo o trabalho parecer mais significante”¹⁶ (Decenzo &

¹⁶ Tradução da nossa responsabilidade.

Robbins, 2010, p. 262). Sousa et al. (2012, p. 108) referem que “as recompensas intrínsecas prendem-se com recompensas não-materiais, intangíveis. São mecanismos de reconhecimento (...).” Este tipo de recompensas “são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira)” (Camara, 2011, p. 110). Camara et al. (2013, p. 450) referem ainda que as RI “são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e do sentido de realização pessoal que o dá ao colaborador”. Jessen (2010) também acompanha esta linha de raciocínio quando enuncia que as RI estão ligadas às particulares inerentes do trabalho e às associadas com a própria tarefa, referindo como exemplos a capacidade de fazer os trabalhadores nutrirem um sentimento de responsabilidade, conquista, interesse ou realização.

Neste âmbito podemos referir que as RI são geradoras de motivação criando uma identificação entre a empresa e o empregado, conferindo sentido e importância a uma relação de trabalho que se quer duradoura e proveitosa (Rosa, 2012; Rola, 2013), devendo ainda “funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr risco” (Camara, 2011, p. 140).

Lawler (1989, citado por Silva, 2008) e Camara (2011) referem o que podemos observar como RI mais relevantes: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e o clima organizacional e o estilo de gestão. Porém importa também ressaltar que na ótica de Camara et al. (2013) é impossível fazer uma enumeração taxativa de todo o tipo de RI, pois estas estão ligadas à cultura de cada empresa, variando, portanto, os valores e princípios inerentes a cada SR.

3.2.7.1. Mecanismos de reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento, em linhas gerais, são mecanismos que consistem em reconhecer e premiar atuações e comportamentos que contribuem para alcançar os objetivos almejados pela empresa. O objetivo deste reconhecimento é dar a devida visibilidade interna, o prestígio entre os colegas de trabalho, e mais orgulho no trabalho produzido, funcionando como um reforço positivo (Camara, 2011). Mas para este tipo de RI se materializar com eficácia deve ser prestigiado e credibilizado na empresa; deve ser conhecido, objetivo e

transparente; possuir uma carga simbólica e visibilidade dentro da instituição; abranger todos os RH da empresa (cabendo a decisão à direção); a instituição não deve deixar que estes caiam no banal, mantendo a exigência na seleção dos recompensados; e, por fim, como tem sido defendido ao longo da dissertação a nível macro dos SR, também os critérios de avaliação para atribuição das RI devem seguir os valores, objetivos e cultura da empresa (Camara, 2011). “A motivação precisa de reforço positivo, daí que implementar uma cultura de feedback e reconhecimento na empresa pode ser mais importante para o sistema de recompensas do que ter instrumentos salariais correctos” (Rito, 2006, p. 49).

3.2.7.2. O desenho funcional

A questão da participação dos elementos no processo de decisão é sempre um assunto atual e discutido pela doutrina. Camara (2011) defende que esta questão inclui-se neste âmbito do SR, e, mais propriamente das RI. Este desenho funcional, enquanto componente, materializa-se na possibilidade do funcionário participar no processo de decisão nas tarefas executadas por ele, mas também na composição de equipas que permitam a troca de ideias, criando um clima de solidariedade e um ambiente que torne o trabalho desafiante.

3.2.7.3. Autonomia e Responsabilidade

Esta RI define-se como a “autonomia como a liberdade de ação que o titular de uma função/tarefa tem no exercício das suas atividades” (Rola, 2013, p. 21). Todavia a autonomia está intimamente ligada com o conceito de responsabilidade, ou seja, um funcionário ao qual é dada autonomia numa determinada função deve ser responsável por cumprir as obrigações inerentes a esta. A presença desta dicotomia numa empresa acaba por convergir para uma importante consequência: o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.

3.2.7.4. As oportunidades de desenvolvimento profissional

As oportunidades de desenvolvimento profissional no âmbito laboral apontam para um investimento na formação que a empresa faz. Este tipo de RI deve ter um papel de relevo para uma instituição, pois, quanto mais especializados nas matérias os RH forem, melhor contributo podem prestar para o alcance dos objetivos operacionais. “Por isso é importante ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento profissional são parte integrante do

sistema de recompensas e devem ser geridos por forma a assegurar, em cada momento, uma convergência entre os interesses da Empresa e as aspirações individuais, a qual é a base em que assenta a nova relação de trabalho” (Camara, 2011, p. 134).

3.2.7.5. O envolvimento na definição dos objetivos estratégicos

Numa analogia com o que foi referido sobre o desenho funcional, podemos referir que este envolvimento é uma perspetiva macro. Este tipo de RI “prende-se com a motivação dada aos colaboradores, pelo facto de os mesmos terem um papel mais ativo na organização” (Rola, 2013, p. 22). Não se quer com esta ideia fazer depender inteiramente o processo de tomada de decisão da base da pirâmide empresarial, pois é “à gestão de topo que cabe tomar as decisões finais e orientações a seguir” (Camara, 2011, p. 138). Contudo, há também a ter em consideração que quem emana as diretivas não é, necessariamente, quem as aplica, e quem as aplica pode ter sugestões (*feedback*) para as melhorar estas devido à sua experiência como elemento executante. Assim torna-se profícuo que “a iniciativa estratégica dos dirigentes de topo seja, de seguida, analisada e debatida, num processo de cascata, aos vários níveis da organização” (Rola, 2013, p. 22).

3.2.7.6. Clima organizacional e estilo de gestão

O clima organizacional e estilo de gestão têm também impacto nos campos de satisfação profissional e na motivação. Com vista a analisar este impacto foi desenvolvido um modelo da autoria da *European Foundation for Quality Management* que permitira mensurar a perceção dos RH em oito áreas (ambiente de trabalho, comunicação, perspetivas de carreira, estilo de gestão, sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação, e condições de trabalho). Todavia neste ponto há que convergir apenas para o clima organizacional que “decorre da cultura da empresa, do aproveitamento das competências individuais, da descentralização dos recursos humanos, da necessidade de autodisciplina, da tolerância ao erro e da assunção dos riscos” (Rola, 2013, p. 22). Já quando nos referimos especificamente ao estilo de gestão podemos referir que é “a consequência das relações de

poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional e comporta quatro tipos fundamentais” (Camara, 2011, p. 148)¹⁷.

3.3. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS EM PORTUGAL

A Europa via-se com uma grande evolução em termos económicos, com ritmos de crescimento elevados, taxas de desemprego e inflação decrescentes, havendo quase uma ausência de perturbações a nível externo (Santos, 1979). Contudo Portugal atrasou-se em relação ao paradigma europeu nos anos sessenta do século passado.

Devido a todo este atraso houve uma manutenção em termos da gestão, nessa década e na seguinte. Apenas nos anos oitenta houve o início da introdução de complementos como por exemplo subsídios, senhas de refeição, e outro tipo de subsídios inerentes às especificidades das funções e prémios de desempenho (Fernandes, 2007). Porém, apesar destas evoluções, os funcionários continuaram a não ter impacto no capital das empresas. Haveria então apenas empresas que praticavam “salários fixos, embora baixos, e ofereciam um conjunto alargado de benefícios sociais aos seus empregados” (Camara, 2011, p. 25).

Porém na década de noventa “existe uma mudança nos valores socioculturais relativos à família, indivíduo e trabalho, ou seja, os trabalhadores procuram o seu bem-estar e a integração do trabalho com a sua vida pessoal o que originou os movimentos de qualidade de vida no trabalho” (Rosa, 2012, p. 18). É nesta década que há um reforço a nível de RE e “uma valorização de recompensas intrínsecas” (Rosa, 2012, p. 18).

3.3.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS NAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA

Com base no levantamento teórico dos SR segue-se agora para uma análise específica dos SR de três organizações das FSS nacionais, nomeadamente o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), a Guarda Nacional Republicana (GNR), e a PSP, de modo a obter uma ideia genérica do estado destes para, posteriormente, se poder fazer comparações entre os eles, ou com outros exemplos dados pela literatura sobre os SR que o mundo empresarial vai concebendo.

¹⁷ Consultar Figura 3, constante no anexo C.

3.3.1.1. Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

O SEF é o primeiro a ser analisado, começando a abordagem pelas componentes extrínsecas, para além da remuneração fixa.

É o Decreto-Lei n.º 290-A/2001, de 17 de novembro, que vem regulamentar os benefícios e subsídios atribuídos ao pessoal do SEF. Este diploma estabelece que os funcionários do SEF podem ter direito a patrocínio judicial por atos praticados em serviço, e que em caso de detenção/prisão têm regime de separação com os restantes detidos/presos¹⁸.

O diploma também prevê a compensação por colocação fora da área de residência permanente. Neste é referido que, se o funcionário for colocado numa localidade diferente daquela em que tenha a sua residência permanente, terá direito a um período e um subsídio de instalação, dependente se a deslocação for feita para localidade continental ou insular¹⁹.

Quanto a suplementos podemos enumerar os seguintes: suplemento de serviço da carreira de investigação e fiscalização²⁰; suplementos pela prestação de trabalho em regime de turnos, de piquete e de prevenção²¹; o subsídio de residência mensal para pessoal de investigação e fiscalização que seja colocado ou deslocado em localidade fora da área da sua residência permanente e não possua habitação por conta do Estado²²; e o subsídio de fixação de colocação nas Regiões Autónomas²³.

Está também previsto um incentivo ao pessoal ao serviço do SEF, nomeadamente através da Lei Geral Do Trabalho Em Funções Públicas, Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. Esta lei prevê a “atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço e, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela”²⁴.

¹⁸ Art.º 9.º, números 2 e 3 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

¹⁹ Art. 13.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²⁰ Art. 67.º do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²¹ Art. 68.º do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²² Art. 12.º do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²³ Art. 13.º, número 4 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²⁴ Art. 169.º, número 1 da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, Diário da República, 1.ª Série, n.º 117, 3220 – 3304

Quanto a símbolos de estatuto é de referir a habitação por conta do estado para o diretor-geral e os diretores regionais²⁵.

Versando agora sobre as RI do SR do SEF podemos referir as seguintes: a garantia do direito à formação profissional a todos os funcionários²⁶ e louvores²⁷.

3.3.1.2. Guarda Nacional Republicana

No caso da GNR é o Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, que vem regulamentar os benefícios e subsídios atribuídos. Este diploma refere que os militares da GNR têm direito a assistência na doença e ação social²⁸. No Decreto-Lei são ainda referidos os seguintes subsídios: o subsídio de alimentação e de fardamento²⁹. Posteriormente são ainda enunciados os suplementos remuneratórios: o suplemento por serviço das forças de segurança, suplemento especial de serviço, suplemento de ronda ou patrulha, suplemento de escala e prevenção, suplemento de comando, suplemento de residência, e despesas de representação³⁰.

O Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro, também atribui vários direitos aos militares da GNR³¹, nomeadamente o benefício de medidas e ações de medicina preventiva, de assistência médica, medicamentos e hospitalar, bem como de meios auxiliares de diagnóstico; e um sistema de proteção, abrangendo, designadamente, pensões de reforma, de sobrevivência e de preço de sangue, subsídio de invalidez e outras formas de assistência e apoio social, para si e para os seus familiares. Beneficiam ainda das disposições constantes da lei e respetivos diplomas regulamentares em matéria de parentalidade nos termos dos respetivos regimes jurídicos de proteção social e de assistência religiosa, bem como apoio jurídico³².

²⁵ Art. 12.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²⁶ Art. 15.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²⁷ Art. 16.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19).

²⁸ Art. 7.º, do Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7700 – 7708.

²⁹ Art. 8.º do Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7700 – 7708.

³⁰ Art. 20.º e ss. do Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7700 – 7708.

³¹ Art. 27.º do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

³² Art. 23.º do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

Também os Serviços Sociais da GNR, no âmbito do apoio social, podem atribuir ainda os seguintes subsídios a militares da guarda: de enxoval a recém-nascidos; de creche/infantário; escolar; escolar especial; a órfãos; sanitário; de renda de casa; de internamento em lares; de invalidez/velhice; por assistência de terceira pessoa; extraordinário e de funeral.

Podemos ainda apontar como símbolos de estatuto o facto dos titulares de certos cargos de chefia que tenham residência habitual a mais de cinquenta quilómetros da sede da respetiva unidade, subunidade ou serviço, terem direito a habitação por conta do Estado³³.

No que diz respeito às RI, esta análise começa pela Lei que aprova a orgânica da GNR, a Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, que refere o direito a possuir condecoração privativa³⁴.

O Regulamento de disciplina da GNR aprovado pela Lei 145/99, de 1 de setembro, também admite RI. Esta lei vem referir “as recompensas destinam -se a destacar condutas relevantes dos militares da Guarda que transcendam o simples cumprimento do dever e se notabilizem por particulares valia e mérito”³⁵. Neste âmbito encontram-se como recompensas a referência elogiosa, o louvor, a licença por mérito; e a promoção por distinção³⁶. No âmbito disciplinar ainda é de referir apontar Lei Orgânica 2/2009, de 22 de julho que aprova o Regulamento de Disciplina Militar, que alude à recompensa de dispensa de serviço³⁷.

No Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas, previsto no Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro, é regulada a atribuição da medalha militar que se destina “a galardoar serviços notáveis prestados à instituição militar e à Nação e, bem assim, a distinguir altas virtudes reveladas no serviço por militares das Forças Armadas”³⁸. Estas medalhas dividem-se em seis grandes dimensões³⁹, destas aplicam-se especificamente à GNR em desempenho de serviço: mérito militar (Grã-cruz, de 1.^a, 2.^a, 3.^a ou 4.^a classe); comportamento exemplar (de Ouro, Prata ou Cobre). Ainda é de enunciar as medalhas comemorativas das Forças Armadas⁴⁰, que têm como finalidade distinguir épocas

³³ Art. 25.º, número 4 do Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700.

³⁴ Art. 8.º da Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 213, 8043 – 8051.

³⁵ Art. 22.º, número 1 da Lei n.º 145/99 de 1 de setembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 6082 – 6103.

³⁶ Art. 22.º, número 4 da Lei n.º 145/99 de 1 de setembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 6082 – 6103.

³⁷ Art. 28.º, número 4 da Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho, Diário da República, 1.ª Série, n.º 140, 4667 – 4684.

³⁸ Art. 1.º, número 1 do Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 299, 8108 – 8137.

³⁹ Art. 2.º e ss. do Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 299, 8108 – 8137.

⁴⁰ Art. 41.º e ss. do Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 299, 8108 – 8137.

ou factos de realce na vida dos militares, ocorridos em serviço de campanha ou em comissões de serviço especiais, e que compreendem as seguintes modalidades: medalha dos promovidos por feitos distintos em campanha; medalha dos feridos em campanha; medalha de reconhecimento; medalha comemorativa das campanhas e medalha comemorativa de comissões de serviço especiais.

De atribuição privativa da GNR temos a medalha privativa da GNR: a medalha de D. Nuno Álvares Pereira — Mérito da GNR⁴¹.

Podem ser ainda atribuídas aos militares da GNR as medalhas previstas no Regulamento das Medalhas de Segurança Pública, Decreto-Lei 177/82, de 12 de maio, que “destinam-se a galardoar os serviços notáveis prestados às forças de segurança e à Nação e bem assim a distinguir altas virtudes reveladas no serviço por agentes da força pública ou militares ao seu serviço”⁴². Para tal efeito existem as seguintes medalhas⁴³: medalha de Serviços distintos (Ouro ou Prata); medalha de Mérito de segurança pública (de 1^a, 2^a, 3^a ou 4^a classe); e medalha de Assiduidade (de 1, 2, ou 3 estrelas).

3.3.1.3. Polícia de Segurança Pública

No caso da PSP referencia-se em primeiro lugar o Estatuto do Pessoal da PSP - Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que vem referir alguns aspetos análogos à GNR, nomeadamente o “direito a beneficiar de medidas e ações de medicina preventiva”⁴⁴ e o “direito à utilização gratuita dos transportes coletivos terrestres, fluviais e marítimos nas deslocações dentro da área de circunscrição em que exercem funções e entre a sua residência habitual e a localidade em que prestam serviço”⁴⁵, direito a apoio judiciário em processos inerentes ao desempenho de funções, ou por causa delas⁴⁶ e o direito a assistência religiosa⁴⁷. Este diploma refere ainda no seu capítulo X a proteção social e benefícios sociais dados aos seus profissionais, nomeadamente o direito de beneficiar de um sistema de proteção, abrangendo, designadamente, pensões de reforma, de sobrevivência e de preço de sangue,

⁴¹ Portaria 1179/2009, Diário da República, 1.ª Série, n.º 194, 7334 – 7338.

⁴² Art. 1.º, número 1 do Decreto-Lei 177/82 de 12 de maio, Diário da República, 1.ª Série, n.º 109, 1242 – 1249.

⁴³ Art. 1.º, número 2 do Decreto-Lei 177/82 de 12 de maio, Diário da República, 1.ª Série, n.º 109, 1242 – 1249.

⁴⁴ Art. 21.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁴⁵ Art. 22.º, números 1 e 2 do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁴⁶ Art. 26.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁴⁷ Art. 30.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

subsídio de invalidez e outras formas de assistência e apoio social, bem como beneficiar do Serviço de Assistência na Doença, para os elementos e para as suas famílias⁴⁸. Têm ainda o direito a ação social complementar, através dos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP)⁴⁹.

Está também previsto neste diploma um incentivo, que se traduz na possibilidade de ser atribuídos prémios de desempenho⁵⁰ nos termos previstos para os demais trabalhadores em funções públicas. Este incentivo pode ser atribuído através de uma compensação monetária ou concessão de dias de férias.

Relativamente à remuneração variável passamos a fazer referência ao Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro⁵¹, que indica que os elementos da PSP poderão receber os seguintes suplementos: por serviço nas forças de segurança; especial de serviço; de patrulha; de turno e piquete; de comando e de residência. É relevante também enunciar a previsão do abono de alimentação⁵².

No que concerne a símbolos de estatuto podemos indicar o direito a habitação⁵³ de categorias análogas aos postos da GNR, sob as mesmas condições referidas para os mesmos e o direito a atribuição de veículo⁵⁴, motorista e telemóveis⁵⁵ a titulares de determinados cargos.

No âmbito das RI há que versar sobre o Regulamento Disciplinar da PSP aprovado pela Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro, servem “para distinguir o comportamento exemplar e o zelo excepcional e para destacar actos de relevo social e profissional podem ser concedidas as seguintes recompensas: a) Elogio; b) Louvor; c) Promoção por distinção”.⁵⁶

Enquanto RI existe ainda a Licença de Mérito Excepcional⁵⁷.

⁴⁸ Art. 144.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁴⁹ Art. 145.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁵⁰ Art. 143.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086. Atualmente sem regulamentação interna. Até ao novo Estatuto Pessoal da PSP vigorava o Despacho N.º 12/GDN/2010.

⁵¹ Remissão do Art. 154.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁵² Art. 146.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

⁵³ Art. 29.º do Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086. Regulamentado internamente pela Circular N.º DNA/RH/03/2010.

⁵⁴ Conforme Despacho n.º 04/GDN/2000, alterado pelo Despacho n.º 09/GDN/2000.

⁵⁵ Conforme Despacho n.º 12/GDN/2000.

⁵⁶ Art. 21.º da Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 43, 670 – 684.

⁵⁷ Art. 54.º do Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

Relativamente ao Regulamento das Medalhas de Segurança Pública, o regime é análogo ao exposto na secção da GNR, com a particularidade de atribuição exclusiva a elementos da PSP da medalha de Comportamento exemplar (de Ouro, Prata ou Cobre).

A nível interno da PSP podemos ainda englobar nas RI o Prémio de Segurança Pública⁵⁸.

Ressalve-se que ainda se pode relacionar as promoções a nível vertical (promoção de categoria) como fatores de motivação intrínseca. Porém, sendo estas acompanhadas sempre de um aumento na vertente monetária possuem um “cariz híbrido”, pois a pessoa é motivada pela possibilidade de ascensão na carreira, mas também fica “satisfeita” pelo aumento da componente remuneratória fixa.

3.4. SÍNTESE CAPITULAR

Como é possível verificar pelo exposto, um SR é “um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único da política salarial, sendo que a recompensa total é constituída por duas componentes” (Rosa, 2012, p. 15). Contudo é fundamental se encontre um equilíbrio entre ambos os componentes, de modo a que seja financeiramente exequível, mas também de modo a que os componentes alcancem tanto a satisfação como a motivação dos funcionários.

Uma vez encontrado este equilíbrio um SR torna-se uma ferramenta essencial para motivar o capital humano em qualquer instituição. Daí nos dias de hoje estes sistemas estarem presentes até em instituições como as FSS, e, apesar das restrições inerentes às particularidades das instituições, serem adaptados e ajustados às necessidades dos RH.

⁵⁸ Conforme Despacho N.º 06/GDN/2000.

CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Uma vez feita a revisão da literatura da temática em estudo, eis que é devido um estudo de caso para complemento desta, pois como referiu Fernando Pessoa (1926) “na vida superior a teoria e a prática complementam-se. Foram feitas uma para a outra.” Afinal é nesta vertente prática que se pode explorar “um único fenómeno, limitado no tempo e na acção, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

O SR da PSP é uma matéria de sensível discussão. Porém reveste-se de grande importância quando esta é relacionada diretamente com a satisfação e motivação dos elementos ao serviço da instituição. Assim, esta investigação visa averiguar se o SR atualmente em vigor tem o impacto positivo desejado na motivação dos elementos com funções policiais, cingindo o campo de investigação à dimensão das RI, uma vez que serão estas as geradoras do sentimento de motivação que diretamente influencia o desempenho dos elementos policiais.

4.2. A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

Constitucionalmente a Polícia é um órgão inserido na AP, desempenhando funções de defesa da legalidade democrática, garantia da segurança interna e os direitos dos cidadãos, em todo o território nacional⁵⁹.

De acordo com Valente (2014) a Polícia “é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado” (pp. 45-46).

⁵⁹ Art.º 272.º, números 1 e 4 da Constituição da República Portuguesa.

A PSP é uma organização tutelada pelo Ministério da Administração Interna (MAI), sendo uma Força de Segurança⁶⁰ (classificada como força de segurança portuguesa pela Lei de Segurança Interna⁶¹, bem como pela Lei que aprova a sua orgânica⁶²) com um cariz civil, armada, uniformizada e com natureza de serviço público.

Esta instituição é legalmente dotada de uma autonomia administrativa⁶³, porém, possuidora de uma forte dependência do Orçamento de Estado, salientando-se a ausência de personalidade jurídica (Moreira, 2011).

A PSP desempenha funções no âmbito da Segurança Interna (SI) cumprindo a missão de garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática⁶⁴. Para perseguir estes fins a PSP surge como a face visível do legítimo monopólio da violência, com as devidas condicionantes de necessidade e proporcionalidade (Gouveia, 2009).

Para prestar o melhor serviço possível à sociedade a PSP é uma polícia integral norteadada por quatro pilares essenciais de exploração simultânea: Prevenção, Informações, Investigação Criminal e Ordem Pública⁶⁵.

A PSP é uma instituição hierarquizada por categorias, com uma estrutura rígida, que abarca não só o pessoal com funções policiais no qual se aplica este estudo de caso, mas também o pessoal sem funções policiais respeitando as regras genéricas da função pública⁶⁶.

Numa panorâmica sintetizada da instituição podemos referir que esta é composta a nível macro pela Direção Nacional da PSP, Unidades de Polícia (englobando a Unidade especial de Polícia e Comandos Territoriais de Polícia⁶⁷) e os Estabelecimentos de Ensino Policial⁶⁸. Esta orgânica é visível através da Figura 3 (Apêndice J) representando a estrutura geral da PSP e a distribuição pelo território nacional.

⁶⁰ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁶¹ Art.º 25.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

⁶² Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁶³ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁶⁴ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141.

⁶⁵ Ponto 2. da Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio.

⁶⁶ Art.º 1.º, n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁶⁷ Art.º 19.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

⁶⁸ Art.º 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

Quando nos referimos especificamente ao capital humano da PSP apontamos para uma força de segurança que conta com aproximadamente 21.333 elementos com funções policiais e de 680 com funções não policiais⁶⁹. Os elementos policiais dividem-se por três carreiras diferentes: Oficial, Chefe e Agente⁷⁰.

Atendendo a que a presente investigação se foca numa subunidade policial inserida numa estrutura de um Comando Metropolitano (CM), é relevante contextualizar este tipo de unidade e subunidade. Assim, tendo por base a Lei que aprova a orgânica da PSP, o CM é compostos por serviços e subunidades, que podem ser de dois tipos, divisões policiais e esquadras. A Figura 4 (Apêndice J) representa a orgânica da divisão policial propriamente dita, que é composta por uma área operacional e uma administrativa, já uma esquadra apenas suporta uma área operacional⁷¹.

4.3. ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS INTRÍNSECAS NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Como foi referido até esta secção, esta dissertação versa sobre a motivação, e por conseguinte nas RI atribuídas aos elementos da PSP com funções policiais. Assim foi feita uma análise ao panorama de atribuição destas recompensas entre o ano de 2010 e de 2014. Desta análise podemos referir que foram atribuídas um total de 28597 RI mensuráveis⁷². Deste aglomerado de RI, da tabela 21 (Apêndice K), as de atribuição mais frequente no período em estudo são os louvores, com uma média anual aproximada de 1446 louvores, havendo um aumento de 44,69% no ano de 2014 face ao período homólogo de 2013 e corresponde 8,71% do efetivo total da PSP louvado nesse ano.

Relativamente às medalhas foram atribuídas aproximadamente em média 5 medalhas de serviços distintos de grau de ouro; 16 medalhas de serviços distintos de grau de prata; 431 medalhas de assiduidade de 1 estrela; 788 medalhas de assiduidade de 2 estrelas; 537 medalhas de assiduidade de 3 estrelas; 448 medalhas de comportamento exemplar de grau

69 Controlo de efetivos do Departamento de Recursos Humanos na Direção Nacional da PSP, agosto de 2014, conforme Plano de Atividades para 2014.

70 Art.º 62.º do Decreto-Lei n.º 245/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 - 9112.

71 Art.º 38.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

72 Total de RI (Medalhas de Serviços distintos; Medalhas de Mérito de segurança pública; Prémios de Segurança Pública; Medalhas de Assiduidade; Medalhas de Comportamento exemplar; Louvores; Promoção por distinção; Licença de Mérito Excepcional), calculado de 2010 a 2014.

de ouro; 850 medalhas de comportamento exemplar de grau de prata; e 431 medalhas de comportamento exemplar de grau de cobre. De salientar o aumento das medalhas de serviços distintos de 650% no grau de ouro, e a atribuição de 55 medalhas de grau de prata (nenhuma entregue em 2013). Relativamente às restantes medalhas estas também registaram aumentos, contudo este não foi explorado por estas serem atribuídas de forma automatizada tendo em conta os requisitos que exigem.

Foram ainda atribuídos aproximadamente em média 5 prémios de segurança pública neste período, registando-se um aumento de 100% em 2014 face ao ano transato, o que corresponde a 0,02% do efetivo total da PSP do ano de 2014.

De ressaltar que não foram considerados dados que nos 5 anos em estudo, não materializassem uma média de uma unidade anual, nestas incluem-se medalhas de mérito de segurança pública de 2ª classe (atribuição de 1 medalha em 2012) e as promoções por distinção (1 promoção em 2010). Releva-se ainda a não atribuição neste período de medalhas de mérito de segurança pública de 1ª classe, medalhas de mérito de segurança pública de 3ª classe, medalhas de mérito de segurança pública de 4ª classe e licenças de mérito excepcional.

4.4. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar a opinião dos decisores da organização PSP sobre a temática do SR existente na instituição e compreender qual a sua posição relativamente a esta problemática e se, na opinião dos mesmos, esta está a ter um impacto positivo na motivação dos elementos com funções policiais ao serviço da instituição. Para além desta recolha de informação, pretendemos inquirir elementos com funções policiais para perceber se o SR na sua vertente intrínseca é motivadora ou não.

4.5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o estudo de caso na PSP, optámos pela escolha do método qualitativo através da realização de entrevistas a quatro profissionais da PSP, com responsabilidades na área da GRH, cujas respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo.

Posteriormente, utiliza-se o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário para aplicação a elementos policiais da 3.ª Divisão Policial do COMETLIS. Optou-se pelo COMETLIS, visto ser o Comando de Polícia (CdP) que mais elementos

abarca a nível operacional, recaindo a escolha na 3.^a Divisão Policial por ser uma das mais representativas deste mesmo comando.

4.5.1. ENTREVISTA

A entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

No nosso trabalho a aplicação de entrevistas surge com a necessidade de recolher e compreender a opinião de decisores na área de RH, e envolvidos nesta matéria pois dispõem de um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione & Matalon, 2001) sobre a estrutura e funcionamento do SR na PSP. Assim optámos por entrevistar dirigentes que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação, nomeadamente, o Diretor Nacional para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos na PSP – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira, o Diretor de Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves, o Diretor do Departamento de Segurança Privada da PSP – Superintendente Pedro Gouveia, e o Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício.

As entrevistas decorreram de forma presencial, e nos locais de trabalho dos entrevistados, fomentando assim uma absorção mais rica em informação (Sarmiento, 2013) promovendo-se assim também o à vontade necessário para responder às questões, favorecendo a qualidade informativa (Guerra, 2006). Utilizamos uma tipologia exploratória, onde é explorado “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmiento, 2013, p. 33). Relativamente à estruturação, foram realizadas entrevistas formais com recurso a um guião previamente concebido, como consta no Apêndice L. Segundo Sarmiento (2013), este método “permitirá ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados (p. 33).

4.5.1.1. Validação da entrevista

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, o Professor

Doutor Paulo Filipe de Sousa Figueiredo Machado e pelo Professor Doutor Pedro Bettencourt da Camara. Uma vez feita a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, esta não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.5.1.2. Análise de Conteúdo

Segundo Moscovici e Henry *apud* Sarmiento (2013), “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (p. 46). Também Sarmiento (2013) se refere à análise de conteúdo como “sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47). Deste modo a tipologia utilizada foi a de análise conceitual que, segundo Oliveira *apud* Sarmiento (2013), se fundamenta em “estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto” (p. 48). Foi escolhido o método de análise exploratório nesta fase prática, onde não existia uma categorização anterior e “são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças e eventualmente as alterações, que se caracterizam as opiniões dos entrevistados” (Moscovici *apud* Sarmiento, 2013, p. 49).

Analisando a primeira questão: **o que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores**, 100% dos entrevistados consideraram o SR como um instrumento fundamental numa organização. Também a opinião foi unânime (100%) sobre a importância da instituição recompensar os elementos como meio de os motivar e reter, conforme Quadros 3 e 4 (Apêndice R).

Relativamente à segunda questão, onde é perguntado aos entrevistados **como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação**, 75% considerou que este está estruturado como previsto legalmente, sendo que 50% salienta as alterações introduzidas pelo novo regime estatutário da PSP. Contudo 25% dos entrevistados refere que existe uma ausência de estrutura e de regulamentação das novas recompensas inseridas pelo novo estatuto. Ainda sobre esta questão, na vertente da aplicação, 50% dos entrevistados refere a promoção da aplicação de recompensas, 75% referem como recompensas a aplicar os louvores, medalhas e os novos mecanismos de reconhecimento do Estatuto. Todavia 25% referem que existem problemas de aplicação das mesmas, conforme Quadro 5 e 6 (Apêndice R).

Na terceira questão aplicada: **considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções**, 75% dos entrevistados consideram o sistema inadequado, apenas 25% considera adequado, mas passível de melhoramento. Relativamente ao impacto na motivação dos profissionais da PSP, 50% refere que este transmite um sentimento de injustiça, 25% refere que ainda não há sensibilidade ao sistema atual, 25% ainda referem que se estão a desenvolver tentativas para melhorar o sentimento de justiça, por fim 25% consideram claramente que o sistema não é motivador, conforme Quadros 7 e 8 (Apêndice R).

Perante a quarta questão: **qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas**, 75% referem que a política é definida legalmente. Contudo 75% vê necessidade de existir um trabalho conjunto para a proposta legal, e posterior harmonização da atribuição de recompensas. Porém ainda há referência (25%) à criação de dinâmicas próprias relativamente a esta matéria, conforme Quadros 9 e 10 (Apêndice R).

Relativamente à quinta questão: **o sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação**, a maioria (75%) refere que o sistema se tem mantido inalterado, havendo apenas 25% a referir que foi atualizado, todavia 50% referem que existem alterações localizadas. E por último 25% dos entrevistados refere que este sistema terá alterações brevemente, conforme Quadros 11 e 12 (Apêndice R).

No que concerne à última pergunta (sexta): **na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP** as opiniões dividem-se com 50% dos entrevistados a referir que não existem, e 50% a alertar para aplicações internacionais que não têm, ou não tiveram, o alcance desejado. Um quarto dos entrevistados (25%) refere que se podia melhorar o sistema, sendo essa a mesma percentagem que alerta para a eventual criação de medidas ineficazes, conforme Quadros 13 e 14 (Apêndice R).

4.5.2. QUESTIONÁRIO

Para Sousa e Baptista (2011), o questionário é um dos métodos usados com maior frequência nas áreas da Sociologia e Psicologia Social, traduzindo-se numa obtenção de “um conjunto de historiais/registos, orais ou escritos, em interpretá-los e generalizá-los” (p. 89). Neste

estudo foram aplicados questionários a elementos com funções policiais da PSP de modo a aferir se o SR da PSP tem o devido impacto na motivação dos mesmos.

Para conseqüente análise estatística e caracterização das amostras, efetuou-se uma análise descritiva dos dados recolhidos através do inquérito por questionário. Para complementar a análise utilizaram-se os testes de inferência estatística não paramétricos para variáveis independentes, o Mann-Whitney (U) e Kruskal- Wallis (KW) (Marôco, 2014). O grau de significância (p) utilizado nesta análise é de 0,05 (5%).

O tratamento, processamento e análise estatística dos dados recolhidos foram efetuados com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – Versão 23.0 para *Windows*), e o *Microsoft Office Excel* 2013.

4.5.2.1. Validação e pré-teste do questionário

O questionário, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, foi validado por um painel de especialistas composto pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, o Professor Doutor Paulo Filipe de Sousa Figueiredo Machado e pelo Professor Doutor Pedro Bettencourt da Camara. Do referido painel foram feitas as seguintes sugestões: retirada uma parte introdutória que poderia condicionar as respostas dos inquiridos. Na questão 8 e 9 para se ficar a saber quantas vezes e em que período os elementos foram recompensados, foram inseridos campos para preenchimento. E foram alteradas as questões 10.3, 10.15, 10.16 e 10.17, para uma escala coincidente.

Após correção com as recomendações sugeridas pelo painel de especialistas, o questionário, foi sujeito a um pré-teste que “consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efectiva aos problemas levantados pelo investigador” (Sousa & Baptista, 2011, p. 100) a dez inquiridos da amostra, não se revelando necessário fazer alterações. O tempo de preenchimento variou entre cinco e seis minutos.

4.5.2.2. Questionário final

Feita a validação, pré-teste e aplicadas as alterações sugeridas, construiu-se a versão final do questionário que consta no Apêndice S. A parte I do questionário é composta por seis

questões fechadas de escolha múltipla e visa caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária, género, categoria profissional, habilitações literárias e a experiência como elementos com funções policiais da PSP. A parte II do questionário incide sobre o sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação, tendo uma questão fechada de escolha múltipla e duas de resposta mista, visando identificar quais as recompensas recebidas e em que período as mesmas foram atribuídas. A questão final (questão 10) é composta por dezassete questões fechadas de resposta com escala ímpar, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert com cinco alternativas, possibilitando estabelecer o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações presentes no questionário.

A implementação do questionário foi feita presencialmente na subunidade em apreço durante o período de 10 a 18 de março de 2016. Os inquiridos responderam por via direta, onde os próprios registaram as suas opções.

4.6. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

Designa-se por universo o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2009, p. 41), abrangendo, neste caso, todos os elementos com funções policiais que integram as diferentes Esquadras de Polícia, que constituem a Divisão Policial em estudo. Neste sentido, foi contabilizado um total de 451 elementos que prestam serviço na 3.^a Divisão Policial do COMETLIS, conforme Tabela 1 (Apêndice T).

4.7. DIMENSÃO DA AMOSTRA

Recorre-se ao método quantitativo de uma determinada amostra devido ao facto do investigador não possuir tempo “nem recursos suficientes para recolher e analisar dados de cada um dos casos que constituem o Universo” (Hill & Hill, 2009, p. 42). Assim, são recolhidas informações através da “inquirição de um grupo representativo da população em estudo” (Sousa & Baptista, 2011, p. 90 e 91) que, desta forma, permita extrapolar as conclusões obtidas ao restante universo de estudo.

Segundo Sarmiento (2013), definimos “a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ϵ)” (p. 91). A autora complementa que “quando

não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ” (Sarmiento, 2013, p. 92). O nível de confiança pretendido para este estudo é de 95% ($\lambda=0,95$) e o nível de significância de $D=5\%$ (sendo que $D=1-\lambda$). Atendendo ao nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

A amostra foi calculada através da fórmula (Sarmiento, 2013, p. 91) e dedução contante no Apêndice U, obtendo o resultado de 216 elementos com funções policiais da 3ª Divisão do COMETLIS a inquirir.

4.8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez concluída a aplicação dos questionários, conforme Tabelas 2 e 3 (Apêndice V), obteve-se um total de 216 questionários respondidos.

4.8.1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Perante esta amostra obteve-se os seguintes resultados sociodemográficos, conforme Apêndice W: no que concerne à faixa etária, obteve-se um total de 51 (23,6%) inquiridos entre 19 e 30 anos, 86 (39,8%) entre 31 e 40 anos, 60 (27,8%) entre 41 a 50 anos, e 19 (8,8%) de 51 a 60 anos conforme ilustrado Gráfico 1.

No que concerne ao género dos inquiridos, 93,1% (201) são do género masculino, enquanto de 6,9% (15) são do género feminino. Depreende-se assim uma notória superioridade do género masculino, conforme ilustrado Gráfico 2.

Relativamente ao estado civil, de acordo com o Gráfico 3, 65,7% da totalidade dos inquiridos são casados/união de facto, 26,4% são solteiros, 6,9% são divorciados/separados de facto, e 0,9% viúvos.

Em termos de grau académico, como exposto no Gráfico 11, a maior parte dos inquiridos tem completo o ensino secundário (80,1%), havendo 9,7% com o ensino superior concluído, 8,3% com o 3º ciclo, 1,4% com o 2º ciclo, e por fim 0,5% com outras habilitações literárias, conforme ilustrado Gráfico 4.

Em termos de categoria profissional dos inquiridos, na sua totalidade, 84,7% pertence à carreira de Agente, 12,5% à carreira de Chefe e 2,3% à carreira de oficial conforme ilustrado pelo Gráfico 5.

Quando se versa sobre a experiência profissional, o Gráfico 6 mostra que o valor mais expressivo da totalidade dos inquiridos recai na opção de 11 a 20 anos (32,9%), seguido do valor de mais de 20 anos (24,5%), 1 a 5 anos (22,7%), e 6 a 10 anos (19,9%).

4.8.2. ANÁLISE DESCRITIVA DE DADOS SOBRE ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS

Após a análise relativa à atribuição de recompensas (Apêndice X), verificamos que 132 dos inquiridos (61,1%) refere que não foi recompensado, sendo que 84 (38,9%) referem que já receberam algum tipo de recompensa.

Relativamente aos 38,9% inquiridos que já foram recompensados estes referiram que lhes foram atribuídas 175 recompensas, nomeadamente 22 (12,6%) Elogios, 104 (59,4%) Louvores e 49 (28,0%) Medalhas. Saliente-se que dos 132 inquiridos que referem não ter sido recompensados, 55 já têm 11 ou mais anos de serviço na instituição, pelo que, já deveriam ter recebido a medalha de assiduidade de 1 estrela⁷³ e comportamento exemplar de cobre, não referenciando a (s) mesma (s).

Relativamente aos períodos de atribuição das recompensas supramencionadas verificamos que a atribuição das mesmas foi feita especialmente entre o 6º e 10º ano de serviço (34,8%), seguindo-se o período entre o 16º e 20º anos de serviço (22,2%), do 1º ao 5º e do 21º ao 25º ano de serviço (ambos com 18,4%), e por fim 6,3% dessas recompensas foram atribuídas entre o 25º e o 30º ano de serviço.

4.8.3. ANÁLISE DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS DA PSP

Conforme as Tabelas 4 a 9 (Apêndice Y), relativamente à questão 10.1 onde se questionava se **os elementos com funções policiais conheciam o Sistema de Recompensas da PSP**, obteve respostas variáveis, sendo que a maioria, 70 elementos (32,4%; $\bar{x}=3,35$; $\sigma=1,24$) inquiridos que concordam com a afirmação, o que nos indica não existir um conhecimento absoluto do SR da PSP.

⁷³ Esta medalha é atribuída aos 8 anos de serviço nos termos do Art. 28.º da Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 43, 670 – 684, contudo devido à demora na entrega das medalhas, desconsiderou-se os elementos entre os 8 e 10 anos de serviço, pois estes podem ainda não ter recebido as medalhas. Salienta-se ainda que, há indivíduos que podem não ter recebido a medalha por não preencher os pressupostos, porém, presumivelmente, essa margem não seria tão grande quanto a apresentada.

Na questão 10.2, sobre se se **sentem motivados pelas recompensas existentes**, em termos globais, 63 dos inquiridos (29,2%; $\bar{x}=2,35$; $\sigma=1,14$) discordam totalmente desta afirmação.

A questão 10.3, referente à **atribuição de recompensas de forma transparente**, obteve um 93 dos inquiridos (43,1%; $\bar{x}=2,35$; $\sigma=1,14$) discordam totalmente desta afirmação.

No que concerne **atribuição de recompensas de forma justa** (questão 10.4), 84 dos inquiridos (38,9%; $\bar{x}=2,01$; $\sigma=0,99$) discordou totalmente desta afirmação.

Relativamente à questão 10.5, referente à **atribuição de recompensas de forma objetiva**, em termos globais, 70 inquiridos (32,4%; $\bar{x}=2,18$; $\sigma=0,99$) discordam com a afirmação.

Na questão 10.6, relativamente **ao elemento se considerar recompensado pelo contributo que deu para o serviço** 65 dos inquiridos (30,1%; $\bar{x}=2,59$; $\sigma=1,14$) não concordam nem discordam da afirmação.

Na questão seguinte (questão 10.7), referente ao **sentimento de devida visibilidade interna, e prestígio entre os colegas de trabalho**, 87 dos inquiridos (40,3%; $\bar{x}=3,01$; $\sigma=1,02$) não concordam nem discordam da afirmação, refletindo uma opinião neutra sobre o assunto.

Em relação à questão 10.8, perto de metade da totalidade dos inquiridos (99; 45,8%; $\bar{x}=3,49$; $\sigma=1,01$) concorda com a **existência de participação no processo de decisão das tarefas por ele executadas**.

No que concerne à questão 10.9, em termos globais, 110 dos inquiridos (50,9%; $\bar{x}=3,75$; $\sigma=0,93$) concorda que lhe **é dada autonomia e responsabilidade**.

Na questão 10.10 onde se **afirma que a PSP investe na formação do inquirido**, a maioria dos inquiridos (75; 34,7%; $\bar{x}=2,47$; $\sigma=1,10$) manifestou não concordar nem discordar da afirmação.

A questão 10.11, referente à **audição no processo de tomada de decisão por parte dos níveis superiores**, 69 inquiridos (31,9%; $\bar{x}=2,79$; $\sigma=1,16$) manifestaram não concordar nem discordar da afirmação.

Versando sobre a questão 10.12, sobre **se o ambiente organizacional na PSP é considerado bom**, a maioria dos inquiridos (91; 42,1%; $\bar{x}=2,53$; $\sigma=0,97$) respondeu não concordar nem discordar da afirmação.

Na questão subsequente (10.13) em que se questiona se o elemento se sente **motivado pelo estilo de gestão que é aplicado na Instituição**, 71 inquiridos (32,9%; $\bar{x}=2,27$; $\sigma=0,96$) discordou da afirmação.

Na abordagem à questão 10.14, 80 inquiridos (37,0%; $\bar{x}=2,26$; $\sigma=0,96$) referiram não concordar nem discordar **se o Sistema de Recompensas da PSP é tão motivador quando comparado com os das outras Forças e Serviços de Segurança**.

À questão 10.15, sobre se **o atual Sistema de Recompensas da PSP está ajustado às necessidades e expetativas pessoais e profissionais**, 83 inquiridos (38,4%; $\bar{x}=2,14$; $\sigma=0,91$) disseram discordar da afirmação.

Sobre a questão 10.16 61 inquiridos (28,2%; $\bar{x}=2,99$; $\sigma=1,32$) refere não concordar nem discordar **se voltaria a concorrer à PSP conhecendo o atual Sistema de Recompensas**.

Por último, 71 inquiridos (32,9%; $\bar{x}=2,73$; $\sigma=1,28$) referiram não concordar nem discordar **se não optava por ingressar noutra força de segurança que tivesse um Sistema de Recompensas que valorizasse mais o trabalhador**.

Relativamente à distribuição das respostas na questão 10, foi possível apurar que várias variáveis independentes condicionaram estas. Realçam-se nestas a Faixa Etária, o Estado Civil, habilitações, categoria, experiência e se já haviam sido recompensados. Estas condicionantes podem estar ligadas à falha nas expetativas de acordo com a vida profissional ou pessoal dos inquiridos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. INTRODUÇÃO

Alcançando agora o capítulo das conclusões e recomendações finais do trabalho académico procederemos à resposta da pergunta de partida e à verificação, ou não, das hipóteses práticas e teóricas colocadas. Será também apurado o cumprimento dos objetivos delineados para a investigação. Serão feitas algumas recomendações e uma análise crítica às limitações que, por algum motivo, afetaram o desenvolvimento desta investigação. O trabalho será findado por sugestões para futuras investigações na área da GRH.

5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Foram propostas no primeiro capítulo cinco hipóteses, sendo uma prática e quatro teóricas. Será averiguada a sua verificação, ou não, nas secções seguintes.

5.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA

O sistema de recompensas é um fator influenciador na motivação dos trabalhadores.

A hipótese teórica colocada inicialmente verifica-se. Após a revisão literária conceptual da motivação, satisfação, e do SR, verificamos que estes são conceitos autónomos, mas intimamente relacionados, sendo vários estudos que comprovam essa influência, como referenciado nos Capítulos 1 e 2 do presente trabalho. No caso elementos com funções policiais da PSP, com as devidas especificidades em conta, concluímos que estes partilham os mesmos processos de satisfação e motivação dos restantes trabalhadores, podendo apenas ocorrer uma alteração na priorização de necessidades.

5.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS

A atribuição atual de recompensas não conduz à motivação.

A hipótese prática verifica-se. No estudo de caso realizado verificamos que 50% dos entrevistados admite que o SR em vigor potencia injustiça, e que 25% refere claramente que este SR não é motivador (Apêndice R). Também nos questionários realizados verificamos uma maior afluência de respostas na opção discordo totalmente e discordo (29,2% e 26,9% respetivamente) quando foi levantada a questão se o elemento se sentia motivado pelas recompensas existentes (Apêndice Y), as repostas foram condicionadas também pela Faixa Etária, Categoria, Experiência e existência, ou não, de recompensa prévia (Apêndice Y).

O atual sistema de recompensas na PSP está desajustado às necessidades e expetativas dos seus profissionais com funções policiais.

A hipótese prática verifica-se. No estudo de caso realizado verificamos que 75% dos entrevistados admite uma inadequação do SR em vigor (Apêndice R). Já quando se versa sobre os questionários aplicados verificamos, novamente, uma maior afluência de respostas na opção discordo e discordo totalmente (38,4% e 27,3% respetivamente) quando foi levantada a questão se o atual Sistema de Recompensas da PSP estava ajustado às suas necessidades e expetativas pessoais e profissionais (Apêndice Y), sendo tais repostas condicionadas também pela Faixa Etária, Habilitações, Categoria, Experiência e existência, ou não, de recompensa prévia.

O sistema de recompensas não é apelativo para atrair novos candidatos.

A hipótese prática verifica-se. Tendo em conta as respostas dos inquiridos verificamos que 28,2% têm opinião neutra, contudo 25% concorda que não voltaria a concorrer à PSP conhecendo o atual SR, sendo tais repostas condicionadas também pelas, Habilitações (Apêndice Y). Salientando-se ainda que 32,9% têm opinião neutra, todavia 22,7% discordam com a afirmação de que não optavam por ingressar noutra força de segurança que tivesse um SR que valorizasse mais o trabalhador. As repostas são condicionadas pela Faixa Etária e existência, ou não, de recompensa prévia (Apêndice Y).

O sistema de recompensas da PSP é eficaz.

A hipótese foi verificada parcialmente. Após a análise das entrevistas verificou-se que 50% dos entrevistados refere que não existem SR mais eficazes que o da PSP, sendo que a mesma percentagem refere que há melhoramentos que se pode fazer neste sistema, não adiantando

a existência de SR mais eficazes para PSP (Apêndice R). Todavia verifica-se que, como já foi demonstrado, os inquiridos não se consideram motivados pelo atual sistema de recompensas e que este não corresponde às suas expectativas e necessidades, o que revela falhas de eficácia do sistema.

5.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em conta os objetivos propostos no começo da presente investigação, é considerado que os mesmos foram cumpridos na totalidade.

Inteirar-se sobre o estado atual do SR da PSP.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Foi feita uma análise aprofundada a toda a legislação e regulamentação interna que envolve a temática do sistema de recompensas, bem como questionado aos entrevistados sobre a estrutura do mesmo. Nesta análise foram tidas em conta a recente publicação do novo Estatuto do Pessoal da PSP⁷⁴ e dinâmicas internas para melhorar o SR.

Ainda de salientar que a presente investigação se inteirou da atribuição de recompensas a nível nacional no período de 2010 a 2014.

Perceber se o atual SR da PSP consegue motivar os profissionais com funções policiais.

O objetivo foi cumprido na totalidade. Através dos questionários aplicados a uma amostra representativa da 3ª Divisão policial do COMETLIS verificou-se que os mesmos não se consideram motivados pelo SR em vigor na PSP, questionando critérios de transparência, justiça e objetividade na atribuição de recompensas, determinantes na eficácia do mesmo.

Com base no estudo do SR de algumas polícias nacionais, propor um sistema de recompensas mais moderno e atrativo.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Através da análise do SR de outras forças e serviços de segurança nacionais, bem como da análise ao estudo de caso efetuado, foi possível conceber algumas sugestões para propor alterações ao atual modelo em vigor na PSP.

⁷⁴ Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086.

5.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

O atual sistema de recompensas da PSP é um fator de motivação dos profissionais com funções policiais?

Feita a revisão literária de vários conceitos-chave na área da GRH, e realizado um estudo de caso na PSP, verifica-se que, atualmente, o Sistema de Recompensas da PSP não consegue motivar os profissionais com funções policiais da PSP.

O SR da PSP hoje não reúne os pressupostos para ser considerado um SR eficaz, uma vez que não é visto como transparente, justo e objetivo. A acompanhar esta problemática surge a inércia em realizar alterações ao mesmo, como referido por alguns dos entrevistados e ainda a da ausência de aplicação de recompensas previstas.

No âmbito da ausência de alterações contribui as restrições orçamentais a que a PSP vai estando sujeita, não significando contudo que estas fossem absolutamente imperativas numa modernização do SR da PSP, uma vez que, como foi exposto durante a análise teórica existem componentes intrínsecas que podem gerar motivação sem que seja aplicada a vertente monetária que se relaciona com a satisfação, ou sendo aplicada uma pequena questão monetária para a criação de mecanismos de reconhecimento pela instituição, não automáticos.

5.5. PROPOSTA DE UM MODELO ALTERNATIVO DE SISTEMA DE RECOMPENSAS NA PSP

Feita uma análise da literatura nesta área, de vários SR, e do estudo de caso interno na PSP é chegada a altura de tecer algumas sugestões de alterações que, em teoria, permitirão aumentar a eficácia do SR da PSP. Importa aqui relevar novamente a relação das RI com a motivação, pelo que neste espaço serão propostas diversas recompensas de índole intrínseca.

No SR da PSP verificamos a existência de alguns mecanismos de reconhecimento, nomeadamente o elogio, o louvor, a licença de mérito excecional, a promoção por distinção, o prémio de segurança pública, as medalhas, e os prémios de desempenho. É certo que todos estes mecanismos visam a distinção e premiação de determinados comportamentos excecionais no âmbito do exercício de funções, mas não são tidos como justos e objetivos.

Esse sentimento deve ser dirimido. Para tal é sugerida uma alteração no panorama de atribuição de louvores e elogios. Estes são um mecanismo de reconhecimento que deve ser

atribuído ao elemento através de uma avaliação constante, e não como um “agraciamento de despedida” quando um comandante abandona a unidade.

Relativamente à licença de mérito excepcional há apenas a referir que é um mecanismo “invisível”, não tendo sido encontrados registos do seu uso. Assim a proposta prende-se simplesmente com o início do seu uso quando haja comportamentos que o mereçam.

Neste âmbito ainda se pode propor um modelo de conjugação entre a própria PSP e os SSPSP. Este prender-se-ia com a possibilidade de atribuir um determinado período de férias pagas aos elementos numa estância/casa de passantes para este e o seu agregado familiar, como forma de reconhecimento.

A promoção por distinção deve ser um mecanismo apenas entre categorias pertencentes à mesma carreira, e que não exijam um curso específico para o desempenho de funções em categoria superior. Assim é proposto que, para promoções entre carreiras sejam criadas “vagas de mérito” no Curso de Formação de Chefes (CFC) e no Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), para elementos da carreira de agente e da carreira de chefe respetivamente que, desde que passassem as provas de admissão concorreriam apenas entre os elementos propostos à vaga para admissão ao curso, sendo apenas promovidos se completarem com sucesso o respetivo curso.

Na questão das medalhas há várias alterações e melhoramentos a propor. Como foi descrito, as medalhas passíveis de atribuição a elementos policiais por feitos excecionais são, na prática, duas (serviços distintos e de mérito de segurança pública), pois as outras duas (assiduidade e comportamento exemplar) são de atribuição automática o que lhe retira o cariz motivador, porém não se torna necessária a sua extinção. Assim as sugestões são as seguintes: maior proposição de elementos à medalha de mérito de segurança pública, uma vez que esta é pouco atribuída quando em comparação à GNR; a criação de novas medalhas, nomeadamente a materialização do prémio de segurança pública em medalha (referido por um dos entrevistados), transformando-se numa medalha de “valor policial” por analogia ao regulamento de medalhas militares; e a mudança na atribuição da medalha de assiduidade aos oficiais habilitados com o CFOP provenientes da vida civil. Neste último caso acontece uma injustiça que se materializa no seguinte: caso ingresse um agente no CFOP com os respetivos dois anos de serviço, este poderá efetuar o CFOP e ser medalhado quando perfizer o tempo de serviço sem desconto dos cinco anos de curso, perfazendo um total de cinco anos de serviço (dois pré-CFOP e três pós-CFOP), sendo que um oficial proveniente da vida civil

cumpra os mesmos cinco anos de serviço e não será medalhado por não lhe contabilizarem os cinco anos do CFOP.

No âmbito dos mecanismos de reconhecimento uma opção a ser desenvolvida seria a implementação de insígnias policiais. Contudo esta ideia não é inédita estando um grupo de trabalho reunido para discutir e aplicar esta mesma ideia, com o intuito de criar uma carga simbólica que permita que os elementos se passem a identificar com símbolos policiais, deixando de transportar os símbolos militares para o fardamento policial.

Poder-se-á também dentro das RI começar a investir na formação dos profissionais. Veja-se o exemplo de durante o período de páscoa a PSP e o Corpo de Polícia Nacional Espanhol fazerem intercâmbios para policiamento do turismo. Porque não estabelecer protocolos para iniciativas destas durante o ano todo mas com o objetivo de premiar comportamentos dando a possibilidade de obter intercâmbios com um corpo policial de outro país, apreendendo assim novos conhecimentos, benéficos para o mesmo e para a instituição.

É também sugerido, à semelhança do que acontece com várias instituições, que reconheçam os empregados do mês/ano, aplicar na Polícia de Segurança Pública um prémio análogo. Este consistiria numa publicação em Ordem de Serviço Nacional do reconhecimento de um elemento policial como polícia do mês/ano, com uma breve descrição dos factos que motivaram tal distinção.

A última sugestão para um melhoramento do SR seria a colocação de quadros nas esquadras, nos espaços de acesso ao público, com uma súmula das notícias mais recentes que envolvem os bons serviços dessa esquadra e com as cartas que elogiam as atuações policiais, pois, apesar de estas já serem divulgadas publicamente via *Facebook*, seria relevante que houvesse este reconhecimento localmente. Deste modo seria abrangida a população com acesso ao *Facebook*, mas também as pessoas que não o têm, possibilitando assim a transmissão do reconhecimento público dos elementos dessa subunidade.

5.6. CONCLUSÕES FINAIS

O fator essencial para o sucesso organizacional é hoje, indiscutivelmente, o capital humano. São os RH que impulsionam toda uma organização para alcançar os almejados objetivos, contudo estes também precisam de uma GRH eficiente e planeada de modo a potenciar cada elemento. A PSP, apesar de todas singularidades, também deve gerir os seus RH de forma a primar por prestar um serviço público de excelência.

O senso comum aponta como a melhor forma de potenciar os RH a questão da motivação. E, apesar de alguma confusão com o conceito de satisfação, esta ilação está correta, pelo que a motivação está sempre na ordem do dia na área da GRH.

Uma das formas de conseguir fomentar a motivação nos RH é através do reforço positivo, da recompensa. Então uma instituição deve certificar-se que tem um SR que possa potenciar a satisfação (através das RE) mas não olvidando a questão da motivação (através das RI).

Após uma análise prévia à legislação do SR em vigor na PSP, foi percebido que o mesmo vigora disperso por diplomas, sendo o mais antigo de 1982, pelo que se verificou um SR, com recompensas que não têm sido atualizadas ao longo do tempo, poderia não ter já o impacto motivador desejado nos elementos com funções policiais.

Deste modo foram propostas várias medidas para rentabilizar e atualizar o SR na sua vertente intrínseca, uma vez que o objeto de estudo da presente dissertação se prende com a motivação e não com a satisfação profissional trazida pela vertente extrínseca dos SR. Este processo terá que começar pela questão da difusão do que contempla o SR pelo efetivo, e pela “reabilitação” da perceção de transparência, justiça e objetividade na atribuição das mesmas. Após estarem reunidos estes pressupostos para a eficácia do SR há que então recompensar os indivíduos que merecem, reforçando positivamente os comportamentos com recompensas que o mantenham motivado, não descorando a questão da satisfação, mas acima de tudo não confundindo conceitos de modo a que se considere, por exemplo, um símbolo de estatuto motivador, ou não esquecendo que um simples “obrigado” público pode ser um reforço positivo e fator de motivação.

Ressalve-se, contudo, que mudanças e soluções na área dos RH são sempre suscetíveis de falta de consenso e de dificuldade de implementação. Porém será sempre possível alterar a cultura e o pensamento existente no sentido de motivar o efetivo para que isto se reflita no melhoramento do serviço público.

5.7. RECOMENDAÇÕES

A concretização da presente investigação na área de RH deve ser tida em consideração como uma colaboração e contributo para melhorar a GRH na PSP, bem como propor alternativas ao SR que melhorem a motivação dos profissionais de polícia na instituição.

Deste modo, a presente dissertação deve ser vista e considerada como um passo para um melhoramento e atualização de um SR complementar ao existente na sua vertente intrínseca.

5.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação poderia ter sido alargada ao nível nacional, bem como feita uma exploração mais exaustiva de outros SR em vigor em organizações policiais europeias. Porém as regras ditadas pelo Regulamento de Elaboração e Apreciação da Dissertação, e a temporização delimitada para a realização do estudo, revelaram-se fatores condicionantes.

5.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo deste trabalho científico foram explorados os conceitos de motivação e a sua relação com o SR, podendo recomendar-se este estudo ser alargado a nível nacional.

Para além desta recomendação podem ser sugeridas futuras investigações como a exploração da vertente extrínseca do SR em vigor na PSP e satisfação trazida por esta, bem como as questões: as alterações trazidas pelo novo Estatuto Pessoal da PSP vieram trazer uma maior satisfação aos elementos com funções policiais? Será viável a aplicação de prémios de desempenho monetários a uma instituição policial?

BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C. (2011). *The practice of organizational diagnosis : theory and methods* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Almeida, D. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado em Educação). Londrina: Centro de Educação, Comunicação e Artes, Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina.
- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Antunes, C. (2011). *Satisfação Profissional do trabalhador: Um construto para o conhecimento de suas causas* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional). Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.
- Barata, S. (2013). *Gerir a motivação dos trabalhadores numa organização pública* (Trabalho Final de Mestrado – Relatório de Estágio). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Barbosa, M. (2009). *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social das Organizações). Lisboa: Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Bergamini, C. (2013). *Motivação nas organizações* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 1, 6-17.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed. actualizada e revista). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bilhim, J. A. F. (2011). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, M. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Carré, P., & Caspar, P. (2001). *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos* (Relatório de Estágio Curricular). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Castro, M. (2006). *Competências e Práticas Salariais* (Dissertação de Mestrado em sociologia económica e das organizações). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Certal, J. (2010). *Motivação no Trabalho. O Caso da Unidade especial de Polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Circular n.º DNA/RH/03/2010. Polícia de Segurança Pública.
- Chaves, A. (2012). *Stock Option Plans no Âmbito do Trabalhador* (Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão). Lisboa: Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Constituição da República Portuguesa. (2008). Coimbra: Almedina.

- Cravid, J. (2015). *A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DeCenzo, D., Robbins. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Decreto-Lei 177/82 de 12 de maio, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 109, 1242 – 1249. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 290-A/2001 de 17 de Novembro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 267, 7348 - (2) – 7348 - (19). Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 299, 8108 – 8137. Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7662 – 7700. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7700 – 7708. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de outubro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, 7708 – 7731. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086. Ministério da Administração Interna.
- Denny, R. (2009). *Motivate to Win* (4 ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Despacho n.º 04/GDN/2000 de 25 de janeiro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 06/GDN/2000 de 7 de junho. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 12/GDN/2000 de 10 de outubro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 12/GDN/2010 de 26 de fevereiro. Polícia de Segurança Pública.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfozes da Polícia: Novos Paradigmas de Segurança e Liberdade* (Centro de Investigação do ISCPSI). Coimbra: Edições Almedina.

Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio. Polícia de Segurança Pública.

Escalda, V. (2013). *Satisfação Profissional Dos Dietistas Nos Hospitais Do Serviço Nacional De Saúde: Um primeiro estudo empírico* (Dissertação de Mestrado em Saúde Pública). Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Nova de Lisboa.

Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia em Ciências Sociais – Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Sílabo.

Fernandes, L. (2007). *Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais*. in A. Caetano, & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 360-387). Lisboa: Editora RH, Lda.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escola Editora.

Ferreira, L. (2014). *O paradigma da multidiversidade funcional do agente da polícia de segurança pública e a sua sustentabilidade nos dias de hoje* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Figueiredo, H. (2005). *O sistema de mobilidade na Polícia de Segurança Pública* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Filho, C., Neto, M. & Rodrigues, W. (2013). *As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público*. Revista da Administração Pública – Rio de Janeiro, 48 (1), 253-257. Acedido em novembro, 1, 2015, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusociência.

Freitas, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. (Dissertação De Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Funchal: Universidade da Madeira.

Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP. (2013). *Plano de Atividades para 2014*. Recuperado em 21 janeiro, 2016, de

<http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/2014%20%20Plano%20de%20Atividades%20da%20PSP.pdf>.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.). Oeiras: Celta.
- Gouveia, P. M. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora, Lda.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hipólito, J. & Dutra, J. (2012). *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 6, 12-19.
- Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 43, 670 – 684. Assembleia da República.
- Lei n.º 145/99 de 1 de setembro, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 204, 6082 – 6103. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.
- Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 213, 8043 – 8051. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 167, 6135 – 6141. Assembleia da República.
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 117, 3220 – 3304. Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 140, 4667 – 4684. Assembleia da República.

- Leitão, D. M., & Rosinha, A. J. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada)*. Lisboa: Academia Militar.
- Locke, E. A. (1969). *What is Job Satisfaction? OB and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Outubro de 2006). *New Directions in Goal-Setting Theory*. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Lu, H., While, A., & Barriball, K. (2004). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 211-227.
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1).
- Machado, A. R. (2006). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number - Análise e Gestão de Informação, Lda.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2ª ed.). New York, United States of America: Harper and Row.
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and organizational behaviour* (5ª ed.). Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Medeiros, D. (2014). *Motivação e Satisfação na Função Pública: “Caso dos Açores”* (Dissertação de Mestrado em MBA). Ponta Delgada: Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Paulo, S. M. (2003). *Em Busca da Segurança e a Vã Glória da Burocracia*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas). Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Pedro, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. (Dissertação de Mestrado Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Portaria 1179/2009, Diário da República, 1.ª Série, n.º 194, 7334 – 7338.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trad.) Lisboa: Gradiva.
- Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. (22 de Junho de 2012).
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation* (7ª ed.). Estugarda: Kohlhammer.
- Ribeiro, F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: as implicações no desempenho dos agentes de polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.

- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da Motivação* (2º Ed.) Lisboa: Lidel.
- Rola, A. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria.
- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54 – 67.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL.
- Santos, A. (1979). Política económica e política de emprego: o modelo dos anos 50-60. *Análise Social*, Vol. XV (59), 611-653.
- Santos, B. (2012). *Satisfação no Trabalho: O caso de um Banco* (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santos, G. (1999). Teorias da motivação em contexto organizacional. *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 2. Braga: Universidade do Minho.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores* (Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humano). Lisboa: Departamento de Economia do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Silva, E. (2010). *Remuneração e reconhecimento nas relações de trabalho* (Pós graduação “Lato Sensu” em gestão de recursos humanos). Niterói: Instituto a Vez do Mestre da Universidade Candido Mendes.

- Silva, F. (2012). *O curso de precursores aeroterrestres: fatores motivacionais para o voluntariado*. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.
- Smith, D. M. (1993). *Motivar Pessoas*. (A. d. Salvação, Trad.) Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Sousa, A. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. J., Duarte T., Sanches P. G., Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos humanos. Métodos e Práticas*. (10.^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3.^a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução? VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Valente, M. M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (3.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, United States of America: John Wiley.

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A: Relações entre a satisfação e a motivação

Apêndice B: Pirâmide das Necessidades

Apêndice C: Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg

Apêndice D: Equação de cálculo do Potencial Motivador

Apêndice E: Resumo da teoria ModCO

Apêndice F: Equação de medição da Força

Apêndice G: Fatores para a eficiência de um Sistema de Recompensas

Apêndice H: Sistemas de Recompensas e a sua Base

Apêndice I: O Salário, Benefícios e incentivos

Apêndice J: Estrutura Orgânica da PSP

Apêndice K: Relação de Recompensas Atribuídas

Apêndice L: Pedido de autorização para Realização das Entrevistas e Questionários

Apêndice M: Guião das Entrevistas

Apêndice N: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício

Apêndice O: Entrevista ao Diretor do Departamento de Segurança Privada – Superintendente Pedro Gouveia

Apêndice P: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos – Dr. Manuel Alves

Apêndice Q: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira

Apêndice R: Grelhas de Análise de Conteúdo

Apêndice S: Questionário Aplicado

Apêndice T: Caracterização do Universo

Apêndice U: Cálculo da Amostra

Apêndice V: Caracterização das Amostras por Esquadra e Categoria

Apêndice W: Análise Sociodemográfica

Apêndice X: Análise das recompensas atribuídas

Apêndice Y: Análise da motivação face ao atual sistema de recompensas da PSP

Apêndice Z: Pedidos de autorização para citação de documentos internos da PSP

Apêndice A: Relações entre a satisfação e a motivação

Quadro 1 - Relações entre a satisfação e a motivação.

	Insatisfação	Satisfação
Motivação	<p>Estado: Descontentamento</p> <p>Os trabalhadores apreciam o trabalho mas não as condições para o seu desenvolvimento.</p> <p>Trabalham por vocação, mas consideram as condições de trabalho pouco aceitáveis.</p> <p>Uma possível ação é a procura de melhorias nas condições ou caso não existam em tempo que considerem útil, ver organizações alternativas com o mesmo tipo de trabalho mas melhores condições.</p>	<p>Estado: Entusiasmo</p> <p>Apreciam o trabalho e a empresa.</p> <p>“Vestem a camisola” da empresa, pronunciam-se acerca dela com orgulho e trabalham com vigor e entusiasmo.</p>
Desmotivação	<p>Estado: Resignação</p> <p>Não gostam das condições nem do trabalho.</p> <p>Estão insatisfeitos e pouco motivados para trabalhar.</p> <p>Podem permanecer na empresa se não houverem alternativas ou se estas forem escassas.</p>	<p>Estado: Comodismo</p> <p>Gostam das condições mas não do trabalho.</p> <p>Estão satisfeitos mas não motivados.</p> <p>Representam o estereótipo do famigerado (antigo) funcionário público, pouco dedicado mas acomodado à situação.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Apêndice B: Pirâmide das Necessidades

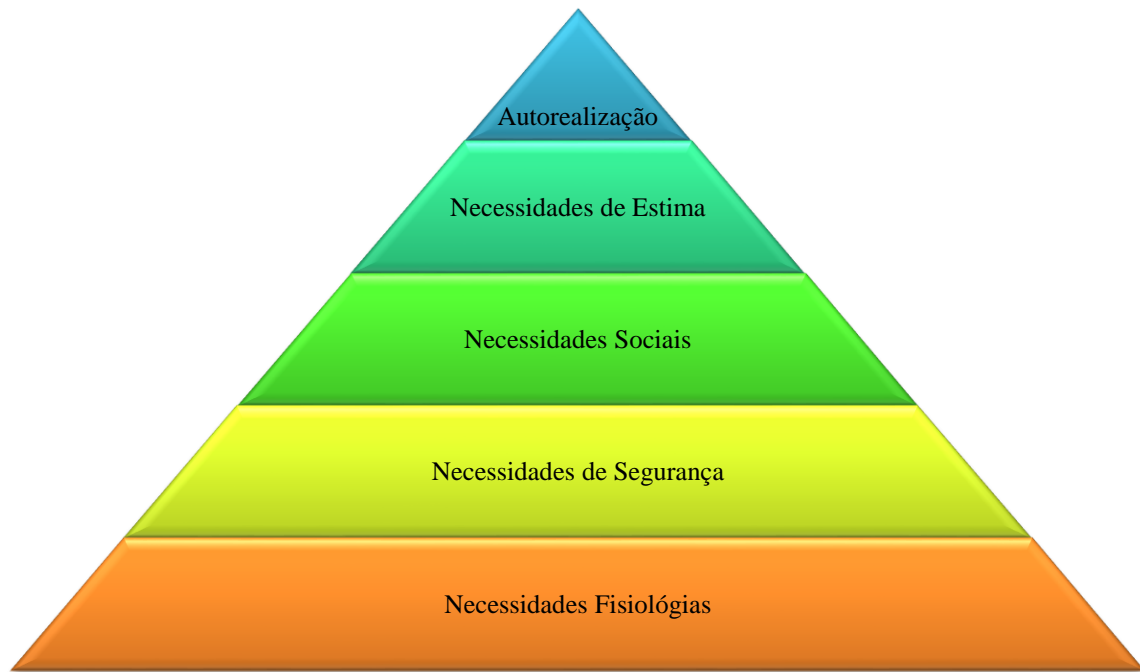


Figura 1 - Pirâmide das Necessidades

Fonte: Adaptado de Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Apêndice C: Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg

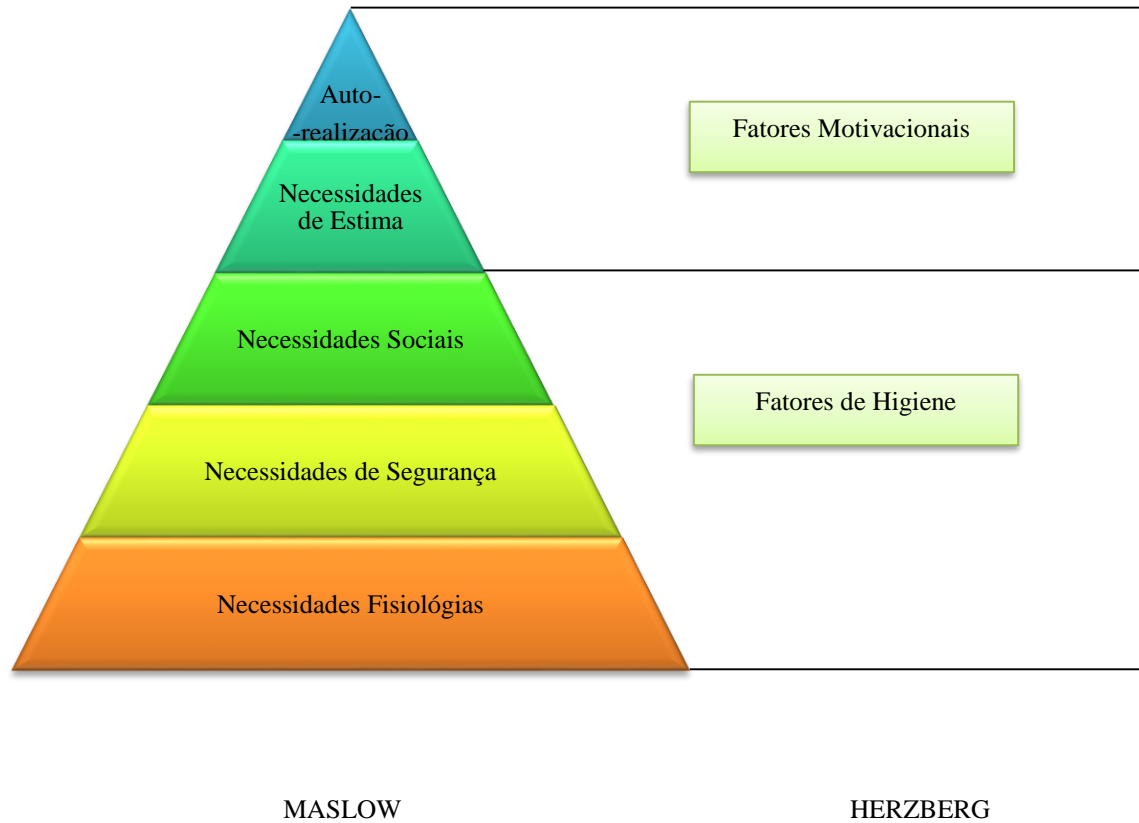


Figura 2 - Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg.

Fonte: Adaptado de Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Apêndice D: Equação de cálculo do Potencial Motivador

$$PM = \frac{\textit{Variedade} \times \textit{Identidade} \times \textit{Significado}}{3} \times \textit{Autonomia} \times \textit{Feedback}$$

Equação 1 - Equação de cálculo do Potencial Motivador

Esta equação permite avaliar se o enriquecimento funcional está a ser realizado de forma produtiva, e, por conseguinte, motivar o trabalhador.

QUADRO 2 - RESUMO DA TEORIA MODCO

CARIZ DO REFORÇO	
POSITIVO	Compreende a atribuição de uma recompensa devidamente associada ao comportamento considerado desejável.
NEGATIVO	Compreende a retirada de uma situação tida como indesejada pelo individuo em estudo sempre que este alcança uma conduta considerada desejável.
EXTINTIVO	Aponta para presença de uma conduta indesejada, que é potenciada de forma positiva pelo meio envolvente. No âmbito do caso referido o objetivo é afastar esse reforço positivo do meio, que dá origem a que a conduta indesejável aconteça, para findar esta.
PUNITIVO	Aponta para uma atribuição de efeitos negativos a uma conduta não desejável, aquilo que comumente designamos por “castigo”. Este tipo de reforço tem que ser sempre usado com sobriedade, pois, pode ser gerador de condutas emotivas. O facto de quem reforça de forma punitiva não apontar aquilo que se pretende com o reforço e apenas o que não se quer ou terminar por completo a conduta que causa o reforço, pode tornar noutros casos que esta conduta seja desejável.

Apêndice F: Equação de medição da Força

$$F = \sum (E \times V \times I)$$

Equação 2 - Equação de medição da Força

Nesta equação: F representa a força, Σ é o somatório do produto de todos os resultados e E, V, e I, expectativa, valência e instrumentalidade (para nós sinónimo de instrumentalização), respetivamente (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Apêndice G: Fatores para a eficiência de um Sistema de Recompensas

Fatores para a eficiência de um Sistema de Recompensas

- a) Os elementos que constituem a totalidade do SR devem ser harmônicos entre si, almejando o mesmo objetivo e reforçando-se reciprocamente. Porém “tal situação nem sempre acontece, porque um sistema de recompensas não é estruturado no mesmo período, razão pela qual por vezes sucede que os seus componentes visam objetivos diferentes e não se articulam harmoniosamente entre si” (Rola, 2013, p. 8).
- b) O alinhamento com a estratégia institucional. O SR deve ter sempre em consideração os objetivos delineados pela direção, e acompanhar a sua eventual mutação. Não faz sentido os objetivos alterarem o conjunto de comportamentos, atitudes e competências dos funcionários, se um dos mecanismos que pode motivar essa alteração também não for atualizado.
- c) A natureza material e imaterial dos seus constituintes. Os SR, como já foi mencionado anteriormente, os SR não pressupõem apenas um de cariz monetário, existem mecanismos recompensatórios de natureza imaterial que se revestem de tanto ou mais valor na atração, retenção e motivação dos funcionários e que podem ser decisivos nas escolhas que estes fazem, como por exemplo na empresa onde desejam trabalhar. Este desejo é fundamental após a mudança de paradigma empresarial face ao papel da pessoa, que hoje, como já foi mencionado é vista como o maior recurso das organizações.
- d) O balanço entre o contributo e a recompensa. A atribuição de recompensas está hoje intimamente ligada ao desempenho dos funcionários. Assim a atribuição de recompensas deve ser distinta e em proporção desempenho individual, ou das equipas e da sua contribuição para os resultados da empresa. Saliente-se que aqui se deve-se em conta a questão da justiça organizacional falada no capítulo anterior
- e) O reforço da motivação e produtividade. No nosso quotidiano a produtividade tornou-se o grande objetivo empresarial e assim as instituições tentam ao máximo equiparar as suas práticas e números aos do mercado em que operam. Mas, para tal acontecer é preciso motivar os funcionários para que estes tenham o motivo para atingir esses índices desejados, pois, como já se viu a motivação tem impacto no comportamento humano, e, por maioria de razão, no trabalho desenvolvido pelo funcionário numa empresa. Assim o SR deve ter como objetivo primário “gerir adequadamente fatores que estão a montante da produtividade e que a condicionam” (Rola, 2013, p. 9).

Apêndice H: Sistemas de Recompensas e a sua Base

Sistemas de Recompensas e a sua Base

Seguindo a ideia de Lawler (1989, *apud* Camara, 2011) passam a ser abordadas cada uma das opções referidas:

- a) SR baseados no cargo ou competências: é a estratégia que a maior parte das instituições adota. Consiste em avaliar o cargo e não quem o exerce e, com base nessa avaliação, nivelar corretamente a remuneração atribuída. Neste método uma das grandes vantagens é a efetiva justiça remuneratória quando comparada a nível externo. Este tipo de SR fornece também uma lógica e objetividade globais para uma a própria política salarial. Outra opção existente é a remuneração de acordo com as competências que o titular detém. Neste tipo de remuneração destaca-se o tipo de clima organizacional ou de motivação criado, uma vez se passa a recompensar as pessoas devido a uma promoção ou ascensão na hierarquia, por adquirirem novas competências e pelo desenvolvimento a nível profissional e pessoal.
- b) SR baseados no desempenho ou antiguidade/senioridade: a adoção deste tipo de critérios torna-se fundamental para a empresa, pois, destas advém um conjunto de particularidades do sistema de recompensas. Algumas empresas afiançam que recompensam o desempenho individual dos seus funcionários, garantindo que o seu sistema de remunerações e de promoções se baseiam no mérito destes. Todavia, a implementação de um SR deste tipo é mais fácil na teoria do que na prática, porque existe uma dificuldade primária, que se revela a mais importante, pois consiste numa especificação do desempenho que é desejado para atribuição, ou não, das recompensas. Sibson (1990, citado por Camara, 2011) apresenta a ideia de que “uma das principais razões porque as Empresas recompensam em função do desempenho, é porque essas recompensas, no fundo, não têm custo nenhum para elas” (p. 100). Todavia há que salientar que “embora o argumento tenha originalidade, nem sempre é verdadeiro, pois o aumento de produtividade é muitas vezes o resultado de investimento em formação e/ou equipamentos, e não apenas do desempenho” (Rola, 2013, p. 17). No que concerne à problemática dos SR baseados na antiguidade/senioridade, Camara (2011) vem dizer que, não obstante de ainda sobreviverem alguns exemplos, estes são casos antiquados e deverão desaparecer. Este tipo de SR são baseados numa remuneração e diferenciação dos empregados “em função da sua lealdade e docilidade demonstrada” (p. 101), demonstrados pela sua antiguidade na empresa. Todavia como não têm por base o desempenho dos colaboradores (um sistema de avaliação de cariz objetivo), a antiguidade

na empresa acaba por se revelar como base para a ascensão na empresa, o que pode a incompetência e o imobilismo, prejudicando a empresa.

- c) SR baseados na centralização/descentralização: quando nos referimos a uma gestão centralizada de um SR referimo-nos também à manutenção da equidade na empresa. Quando a empresa utiliza este tipo de SR podemos referir que tem como principal vantagem a gestão de todas as revisões de salários, benefícios ou símbolos de estatuto por um órgão central, no qual se encontram um conjunto de peritos que procuram alcançar a equidade e homogeneidade internas. Uma gestão deste tipo pode culminar num clima organizacional positivo, com uma percepção de igualdade interna e na certeza de que a empresa pretende a salvaguarda dos interesses dos colaboradores, através da adoção de princípios por um órgão especializado para o efeito. Todavia podemos apontar que este tipo de gestão apresenta uma grande desvantagem, que se materializa numa certa rigidez e burocratização, retirando a possibilidade aos GesRH de primeira linha de poder atribuir uma recompensa pontual quando se justifique. No extremo oposto em que a empresa opte por uma gestão que se pautar pela descentralização do SR, significa que esta está a autonomizar os GesRH de primeira linha na atribuição das recompensas, de acordo com a situação e características concretas da sua unidade, atribuição esta salvaguardada num conjunto de instrumentos e regras básicas emanadas pela direção. Trata-se de uma opção estratégica inovadora na aplicação do SR, contudo conta com a desvantagem inerente à discricionariedade dos GesRH: a ideia da falta de equidade. Esta ideia pode surgir pelo facto de a subjetividade ser consideravelmente aumentada quando passamos esta responsabilidade de uma única unidade central para inúmeros GesRH das unidades locais, que apesar de estarem limitados por regras e instrumentos básicos, têm diferentes formas de entender o desempenho de cada um dos seus subordinados, podendo um gestor nunca atribuir uma recompensa a um funcionário que certamente receberia se estivesse sob responsabilidade de um gestor diferente.
- d) SR igualitário ou hierárquico: este tipo de separação num SR não surge via decisão oficial. O SR da empresa vai pender para um dos tipos de acordo com a própria gestão desta. Num sistema de cariz eminentemente hierárquico é estabelecida uma relação íntima entre a soma da remuneração e o lugar hierárquico que os funcionários têm na pirâmide organizacional reforçando a ideia de estatuto. Uma política nestes moldes provoca assim um reforço nas relações de poder, criando um clima propício à diferenciação de estatutos e poder. Já quando nos versamos no âmbito de um SR com pendor igualitário, toda a

diferenciação a nível do SR é atenuada e os funcionários poderão usufruir de remunerações mais elevadas, atribuídas através de uma análise de conhecimentos, experiência e competências que culminam possível progressão na carreira técnica. Este tipo de atribuição de recompensas culmina num clima organizacional que pode espoletar a tomada de decisão, tendo por base conhecimentos técnicos, e não no poder atribuído pela posição hierárquica. Este SR é vantajoso na medida em que retém com maior nível de sucesso os funcionários considerados com elevado potencial, pois permite que num espaço temporal mais curto tempo ganhem um maior peso efetivo na instituição e uma maior liberdade e capacidade de decisão, motivando também a criatividade e autonomia de trabalho.

Apêndice I: O Salário, Benefícios e incentivos

O Salário, os Incentivos e os Benefícios

Para se materializar o conceito de salário pressupõe-se então que haja alguma relação de trabalho, sendo este remunerado, de forma variável, na medida do trabalho e das funções desempenhadas. Esta retribuição pode então ser feita pela instituição da forma mais usual, em dinheiro, ou num pagamento através de bens ou serviços ao funcionário (pagamento em espécie). Por fim esta remuneração deve ter regularidade e periodicidade. Nos dias de hoje assume-se como a base periódica o mês, mas nada impede que haja pagamentos diários, semanais, ou outra periodicidade que mais convier às partes interessadas.

Todavia quando abordamos esta questão podemos relevar aqui novamente a questão da possível existência de uma componente fixa (salário fixo) e uma variável (salário variável). Importa esclarecer esta diferença porque “quando o salário tem uma componente variável pode ser pago com uma periodicidade diferente da do salário base” (Rola, 2013, p. 24).

Simplificando os conceitos podemos referir que a parte fixa é composta pelo vencimento base auferido pelo empregado. A esta componente fixa é então acrescentada ainda as prestações regulares ou periódicas a que o empregado tem direito, em razão da prestação da função que está a desempenhar, como o subsídio de alimentação (carácter genérico), o de turno e o de prevenção (carácter específico), ou de risco e isolamento (carácter de especial perigosidade) (Camara, 2011). Já quando nos referimos à componente variável estamos a referir-nos a uma componente que “corresponde ao quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados (gestão por objectivos) - os incentivos” (Silva, 2008, p.8).

Versando agora sobre a componente variável do salário – os incentivos. “Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado” (Camara, 2011, p. 162). Sumariamente o autor refere que os incentivos têm três objetivos, nomeadamente, fazer uma associação entre o nível de recompensas com o nível de desempenho obtido e com os resultados do negócio, promover comportamentos e atuações alinhados com os objetivos estabelecidos pela empresa, e assegurar a retenção de pessoas chave dentro da instituição, dando o devido reconhecimento ao seu contributo para os resultados obtidos e fortalecendo a sua identificação e compromisso com o projeto desenvolvido pela empresa.

Os incentivos que têm um carácter temporal mais curto são comissões, prémios, subsídios de carácter irregular e viagens (Camara, 2011; Rosa, 2012). Fazendo uma breve conceptualização, podemos referir que as comissões são as que são atribuídas em função dos resultados obtidos pelos trabalhadores, normalmente a nível individual, e os prémios são um tipo de gratificação que recompensam sobretudo objetivos coletivos e as dimensões comportamentais, tendo como objetivo primordial gratificar a equipa tendo em atenção, por exemplo, comportamentos ou a entreajuda entre os elementos. Por fim os subsídios que possuem um carácter de atribuição irregular queremos apontar para os exemplos dos subsídios de natal e férias, que são componentes atribuídas anualmente estando incluídos também a participação nos lucros. Ressalva-se que os exemplos supracitados são dados tendo em conta uma empresa e não propriamente instituições como a PSP.

Passando agora a abordar os incentivos de médio e longo prazo é de evidenciar a participação através de ações na empresa. São várias as formas participar na empresa como funcionário acionário, sendo as mais comuns são as *Stocks Options* que são “opções (no sentido financeiro) de compra (Call), em que é dado o direito (não obrigação) de comprar um determinado montante de acções (vesting) a um preço predeterminado (strike price, grant price ou preço de exercício)” (Chaves, 2012, p.4).

Podemos também referir os *Phanton Shares*, que, basicamente, são derivações das limitações e inconvenientes das anteriores que “permitem manter a remuneração dos trabalhadores correlacionada com o lucro e desenvolvimento da empresa, mas diferentemente destes, com as acções fantasma nunca há uma transferência de acções para a esfera dos trabalhadores, estes nunca se constituem proprietários e nunca adquirem direitos de voto, apenas têm o direito a um benefício proporcional ao incremento de valor ou distribuição de lucros por parte da empresa” (Chaves, 2012, p.9).

Por fim referimos os *Stock Grants* que “são utilizadas como um método de remuneração dos trabalhadores, atribuindo-lhes uma participação no capital da mesma” (Chaves, 2012, p.9). Nesta opção o titular beneficia de um prémio de capitalização, estando este subordinado à cotação das ações da empresa na bolsa.

Estes mecanismos têm por objetivo reter o funcionário, mas também que este promova um bom desempenho tendo em vista aumentar a cotação da empresa e, por conseguinte, das ações, uma vez que também vai usufruir diretamente dessa situação, ou seja “para que sejam eficazes no atingimento destes objetivos, têm que assentar num contrato psicológico de

desempenho, estabelecido entre a Empresa e o empregado, que assegure o compromisso deste último com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico” (Camara, 2011, p.162).

Neste âmbito da remuneração variável a principal vantagem apontada por Telles e Assis (2009) “é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais” (p. 8). Os autores continuam referindo que estas componentes do SR possuem uma flexibilidade que permite que se estabeleça uma política de retribuição variável a cada novo momento na organização, sempre alinhados com os objetivos da empresa. E estes terminam referindo que este tipo de remuneração permite aumentar o valor atribuído aos trabalhadores nas fases prósperas e diminuir o valor atribuído nas alturas de recessão.

Porém não existem só vantagens neste sistema, e, em relação às desvantagens da remuneração variável, Kohn (1995) vem afirmar que a única coisa que esta tipologia de recompensas garantem é a temporária submissão do indivíduo. Para este autor, esta forma de retribuição não cria laços que fomentem um compromisso estável e duradouro por parte do trabalhador, estas apenas vão modificar provisoriamente o comportamento deste. Bergamini (1998) aponta no mesmo sentido, referindo que, efetivamente, existe uma resposta positiva e imediata ao estímulo, mas que este não se manterá quando olhamos a longo prazo.

No âmbito dos benefícios existem benefícios de curto prazo (como o subsídio de alimentação) e de longo prazo (como o plano de pensões).

Os benefícios sociais têm como objetivo ser planos de benefícios flexíveis (*flex benefits*) sendo transversais para a totalidade da população e, sendo alguns trabalhadores especificados atendendo a funções e/ou níveis hierárquicos, usufruindo de *fringe benefits*, como por exemplo despesas de representação pagas.

É de salientar que os planos de benefícios flexíveis dão “a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida” (Wood e Picarelli, 1996, p. 79 *apud* Rosa, 2012, p. 13), o que se pode revelar vantajoso.

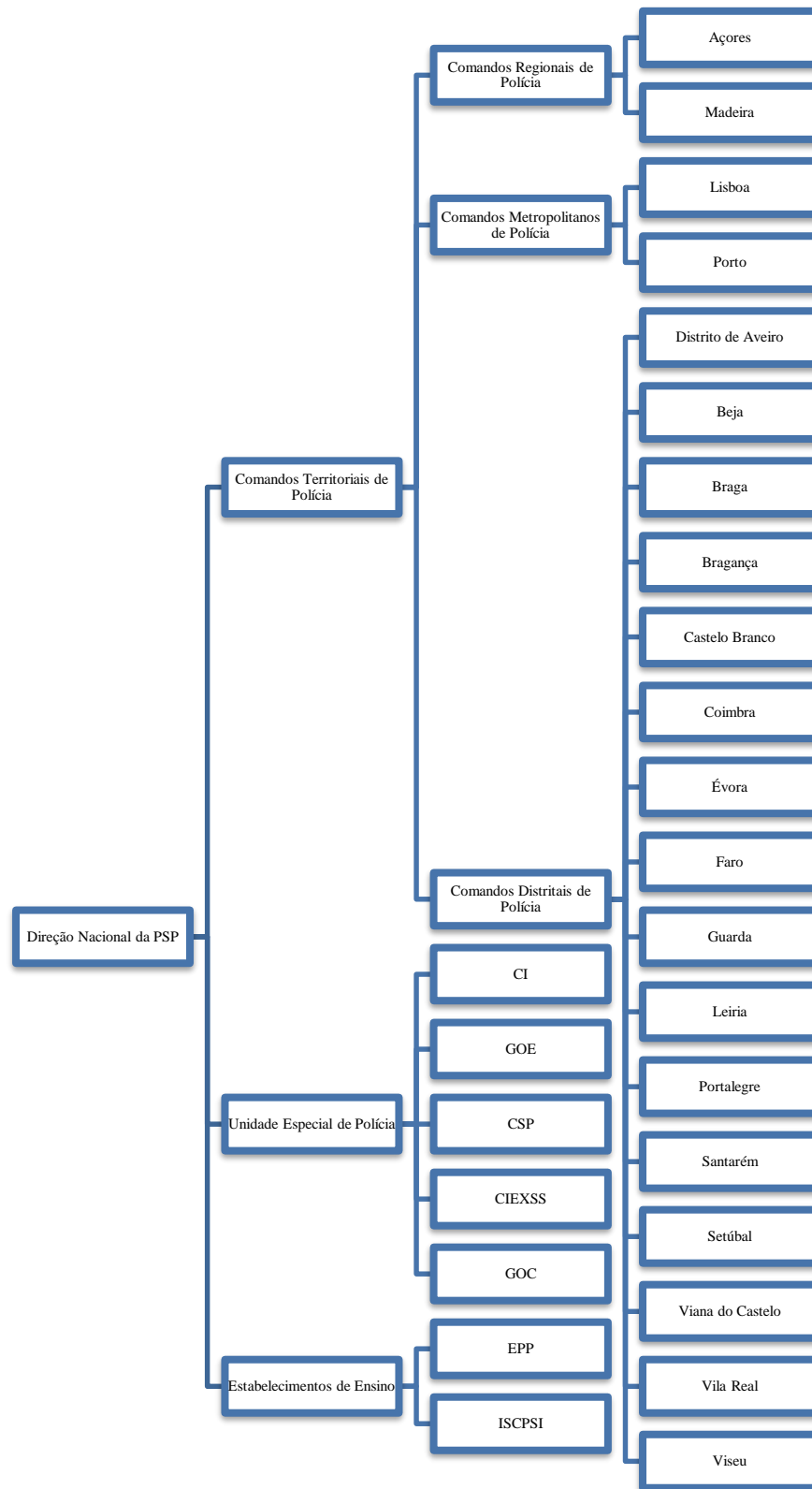


Figura 3 – Estrutura Orgânica Geral da PSP

Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.



Figura 4 - Organização dos Comandos Territoriais de Polícia

Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074.

Apêndice K: Relação de Recompensas Atribuídas

Tabela 1 - Relação de recompensas atribuídas entre 2010 e 2014

Recompensas	2010	2011	2012	2013	2014
Medalha de Serviços Distintos Ouro	3	6	0	2	15
Medalha de Serviços Distintos Prata	12	7	4	0	55
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 1ª Classe	0	0	0	0	0
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 2ª Classe	0	0	1	0	0
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 3ª Classe	0	0	0	0	0
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 4ª Classe	0	0	0	0	0
Medalhas de Comportamento Exemplar Ouro	678	465	336	280	481
Medalhas de Comportamento Exemplar Prata	425	1126	613	1357	730
Medalhas de Comportamento Exemplar Cobre	485	622	172	556	237
Medalhas de Assiduidade 1 Estrela	497	270	488	745	155
Medalhas de Assiduidade 2 Estrela	925	1176	1270	223	345
Medalhas de Assiduidade 3 Estrela	429	484	453	652	668
Prémios de Segurança Pública	2	4	8	3	6
Louvores	1025	1105	1954	1285	1859
Promoções por Distinção	1	0	0	0	0
Licença de Mérito Excepcional	0	0	0	0	0

Fonte: Gabinete de Assuntos Jurídicos da Direção Nacional da PSP

O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação

Tabela 2 - Média Anual e Aumento em 2014 da Atribuição de Recompensas

Recompensas	Média	(%) Recompensas atribuídas em 2014 face ao efetivo	(%)Variação do ano de 2013 para 2014
Medalha de Serviços Distintos Ouro	5,20	0,07	650
Medalha de Serviços Distintos Prata	15,60	0,26	
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 1ª Classe	0,00	0,00	
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 2ª Classe	0,20	0,00	
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 3ª Classe	0,00	0,00	
Medalhas de Mérito de Segurança Pública 4ª Classe	0,00	0,00	
Medalhas de Comportamento Exemplar Ouro	448,00	2,25	71,79
Medalhas de Comportamento Exemplar Prata	850,20	3,42	-46,2
Medalhas de Comportamento Exemplar Cobre	414,40	1,11	-57,37
Medalhas de Assiduidade 1 Estrela	431,00	0,73	-79,19
Medalhas de Assiduidade 2 Estrela	787,80	1,62	54,71
Medalhas de Assiduidade 3 Estrela	537,20	3,13	2,45
Prémios de Segurança Pública	4,60	0,03	100
Louvores	1445,60	8,71	44,67
Promoções por Distinção	0,20	0,00	
Licença de Mérito Excecional	0,00	0,00	

Apêndice L: Pedido de autorização para Realização das Entrevistas e Questionários

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

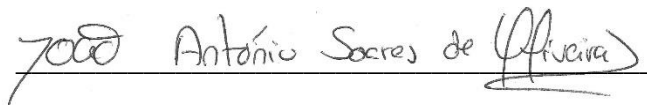
João António Soares de Oliveira, Aspirante M/155662, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que autorize a realização de entrevistas a quatro Oficiais da PSP, nomeadamente: ao Exmo. Diretor Nacional Adjunto para a área dos Recursos Humanos, Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira; ao Sr. Diretor do Departamento de Segurança Privada, Sr. Superintendente Pedro Gouveia; ao Sr. Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Superintendente Jorge Maurício; e ao Sr. Comandante da 3ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, Subintendente Pedro Pinho. Solicita-se também autorização para entrevistar o Sr. Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP, Dr. Manuel João, devido à sua experiência na área e no objeto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Além das entrevistas, é nosso objetivo a aplicação de questionários a todos os elementos policiais da PSP em funções no Comando Metropolitano de Lisboa, mais precisamente na 3.ª Divisão Policial, pelo que solicitamos a autorização para a sua realização.

As entrevistas e aplicação dos questionários decorrerão no mês de janeiro, fevereiro e março, conforme a disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 25 de janeiro de 2016



João António Soares de Oliveira

Aspirante OP M/155662

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

João António Soares de Oliveira
Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, 11 de Janeiro de 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Entrevista sobre o Sistema de Recompensas na PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulado-se: O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião qualificada dos entrevistados sobre o atual modelo do Sistema de Recompensas, mais precisamente, se o atual Sistema de Recompensas da PSP é um fator de motivação dos profissionais da PSP, de modo a compreender é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e se existem sistemas de recompensas mais eficientes para a PSP.

Entrevista N°

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: ____ **Hora de fim:** ____

1 Organização a que pertence: _____

2 Tempo de Serviço na organização a que pertence _____

3 Departamento / Serviço: _____

4 Cargo/Posto: _____

5 Função: _____

6 Idade: _____

7 Género: _____

8 Habilitações literárias: _____

Guião

Pergunta 9: O que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores?

Pergunta 10: Atualmente como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Pergunta 11: Considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções?

Pergunta 12: Qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas?

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação?

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP?

Apêndice N: Entrevista ao Comandante Metropolitano de Lisboa –
Superintendente Jorge Maurício

Entrevista Nº 1

Nome do entrevistado: Jorge Alexandre Gonçalves Maurício

Local: Comando Metropolitano de Lisboa **Data:** 19/02/2016

Hora de início: 10H30 **Hora de fim:** 10H50

1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

9 Tempo de Serviço na organização a que pertence: 26 anos

10 Departamento / Serviço: Comando Metropolitano de Lisboa Pública

11 Cargo/Posto: Superintendente

12 Função: Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa

13 Idade: 49

14 Género: Masculino

15 Habilitações literárias: Licenciatura

Guião

Pergunta 9: O que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores?

Resposta: No momento em que atravessamos, em que é um momento de crise económica e financeira, como todo nós sabemos, em que não podemos, não há aumentos de ordenado, não há capacidade de prémios de desempenho financeiros, etc, como acontecia na administração pública, como nos funcionários não policiais, não há outra forma que não seja o sistema de recompensas, neste momento e, também de facto, a melhoria das condições de trabalho, como formas das pessoas estarem mais motivadas. Todos nós sabemos, como é habitual dizer-se, que louvores e elogios, uma palavra de apreço não compram comida no supermercado, é verdade, mas, de facto, fazem bem ao ego, e o que a experiência me diz é que independentemente de termos esta dualidade da parte financeira, que é cada vez mais importante na nossa vida, mas de facto, a questão motivacional consegue-se através do reforço positivo, sem desprimor de quando é necessário também atuar do ponto de vista das punições. Mas acho que é de facto crucial, e para mim é crucial que os comandantes, e chefes, todos aos seus diversos níveis não se esquecerem deste pormenor. Por vezes a azáfama leva-nos a quando é preciso punir, punirmos e participarmos disciplinarmente, mas muitas vezes leva-nos a não pensarmos, e é crucial pensar nisso, na necessidade de recompensar, não só quando os comandantes deixam o comando, ou quando o comandante deixa o comando de esquadra, mas de facto, pensando nisto de uma forma, eu diria

permanente, e não só casuística em momentos de abandono, ou saída de um lugar onde se estava. Eu acho que cada vez mais é crucial isso acontecer.

Pergunta 10: Atualmente como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Resposta: De facto eu conto com o trabalho de todos os níveis hierárquicos e é crucial aqui no comando metropolitano. Chegam-me a mim as propostas de recompensa, e eu, normalmente em 99,9 % dos casos valido-as, e incentivo inclusive os meus comandantes diretos a promoverem esse tipo de análise com mais frequência. Como eu referi na primeira questão, as recompensas não devem ser só no momento da saída, mas sim no momento de análise constante do trabalho das pessoas, ou da análise de um excelente serviço feito, e isso tem sido dinamizado aqui internamente.

Pergunta 11: Considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções?

Resposta: É óbvio que é importante. Nós neste momento temos este sistema, o sistema de poder dar por exemplo, o louvor e o elogio, como é óbvio, e temos também o sistema do ganho de dias de férias que é muito pouco utilizado, não conheço caso algum internamente, mas é natural que as pessoas gostassem de ter a questão financeira. No momento não é possível mas eu acho que seria, embora pudesse criar também aqui um pouco o que já acontece em relação a alguns dos louvores quando, no anterior sistema contava para as promoções, no sistema concursal era um fator a ter em conta ia também levar a este tipo de conflito, de algum desconforto por parte daqueles que não eram visados. Mas é o que se passa com os louvores e com as recompensas no seu geral. Eu penso que se tivéssemos capacidade, poderia haver alguma forma de conseguirmos, recompensar, passo a redundância que se sobressaem pelo seu trabalho, pela qualidade do trabalho. Aliás isso está previsto, os prémios de desempenho é uma forma de prever isso também.

Pergunta 12: Qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas?

Resposta: Nós temos um quadro legal que estabelece quais são as possíveis recompensas, e temos que estar limitados a esse quadro legal. Como eu referi aquilo que é importante é os senhores comandantes, desde o supervisor que sabe os homens com quem trabalha, o chefe de um núcleo, é ter a capacidade de análise constante e permanente, para poderem fazer chegar propostas de louvor, aqui internamente. Eu tenho aqui uma política interna, minha, até para não se criar depois um exagero. Algum período temporal que tenho definido, a não ser casos muito excepcionais, pode ter acontecido um individuo ter sido louvado há um ano ou seis meses e ter feito um trabalho excepcional e não tenho qualquer problema em louvá-lo ou elogiá-lo por esse trabalho específico, que não foi um trabalho com um período temporal constante em qualidade, mas foi um trabalho pontual casuístico, num excelente serviço que ele tenha feito, portanto há de facto aqui uma filosofia que, como eu digo, está definida por mim, o período temporal normalmente em que isto acontece, na questão de ser louvado ou elogiado, especialmente o louvado, mas sem prejuízo de numa situação casuística pontual, eu poder, fruto do excelente trabalho louvar. E mais também analisamos com muita frequência a proposta de elementos nossos por serviços que tenham feito, e objeto de louvor, para o prémio de segurança pública, porque se enquadram no prémio de segurança pública e em quem tem direito.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação?

Resposta: Desde que eu o conheço tem-se mantido. É o prémio de segurança pública, os louvores, os elogios. O que eu penso é que nós temos cada vez mais oficiais, os comandantes, que olhar para as recompensas, como olhamos para a punição, portanto, isto é uma balança de dois pratos e que tem que estar equilibrada. Não nos podemos é, como eu referi é que é crucial na ação de comando, esquecermos de quem vai trabalhando bem. Muitas vezes parece que passa a ser rotina e de facto é nossa missão trabalhar bem, mas não podemos esquecer o que o nosso pessoal vai fazendo.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP?

Resposta: Eu tenho algumas dúvidas, não sei até que ponto. Estamos um pouco moldados por este passado e é uma área que eu, sinceramente, agora tenho trabalho, mas nunca entrei

profundamente em termos de direito equiparado com outros países. Mas eu penso que o modelo, dentro da questão como eu referi, também está estabelecido na lei a possibilidade de darmos o prémio de desempenho, que no fundo acaba por ser o sistema de recompensas. Eu diria que as coisas já estão inventadas, é uma questão de aplicar. Muitas vezes é como tudo na nossa profissão, muitas vezes as leis até existem, a questão é ganhar consistência, sabermos aplicá-las como deve de ser.

Apêndice O: Entrevista ao Diretor do Departamento de Segurança Privada –
Superintendente Pedro Gouveia

Entrevista Nº 2

Nome do entrevistado: Pedro Manuel Neto Gouveia

Local: Departamento de Segurança Privada **Data:** 25/02/2016

Hora de início: 11H00 **Hora de fim:** 11H50

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
16 Tempo de Serviço na organização a que pertence: 27 anos
17 Departamento / Serviço: Núcleo de Segurança Privada
18 Cargo/Posto: Superintendente
19 Função: Diretor do Departamento de Segurança Privada
20 Idade: 49
21 Género: Masculino
22 Habilitações literárias: Licenciatura
-

Guião

Pergunta 9: O que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores?

Resposta: Numa organização hierarquizada, em que há regras muito específicas, um regulamento disciplinar que vem definir claramente aquilo que são os pressupostos da aceitação das regras por parte do pessoal, e do respeito das regras por parte do pessoal, no pressuposto de que esse mesmo regulamento contenha, quer a parte de punições face ao incumprimento das regras, quer as recompensas pela seu cumprimento, é, para mim, fundamental, que haja uma aposta clara e determinante num sistema de recompensas, inclusive para além do regulamento. Para qualquer organização, a motivação, a atracção e a retenção dos seus quadros e efetivos depende muito do seu sistema de recompensas.

Pergunta 10: Atualmente como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Resposta: Numa organização desta natureza, eminentemente hierarquizada, é, obviamente, fundamental a existência de um sistema de recompensas, quer sejam as recompensas extrínsecas, aquelas que estão claramente definidas, quer sejam as recompensas intrínsecas.

Não obstante o sistema de recompensas extrínsecas deve ser mais elaborado, no sentido de se produzirem melhor as definições daquilo que é o sistema típico destas recompensas - recordo a questão dos louvores que estão definidos no próprio regulamento disciplinar, que são, embora fatores motivadores intrínsecos, essencialmente uma recompensa extrínseca, está prevista na lei, mas é necessário defini-la melhor, articulá-la melhor de modo a que isso também melhore a motivação. Importaria trabalhar, a forma de como, ou quando, essa recompensas devem ser concedidas, no sentido disso criar um estímulo e uma motivação extra, ao sistema policial. Uma das grandes críticas que são feitas atualmente por parte do efetivo é a forma de atribuição dos louvores, considerando estes como uma recompensa extrínseca, uma vez que está definido como, quando, e porque se deve dar, mas, no entanto, há critérios díspares naquilo que deve ser a atribuição destas recompensas.

Obviamente que o sistema de recompensas não se deve ficar por estas que estão claramente definidas naquilo que são os regulamentos, as normas, e os princípios da administração pública, e da polícia em particular. Eu penso que é extremamente importante para além do sistema de recompensas extrínsecas a polícia apostar clara e fortemente num sistema de recompensas intrínsecas, aquelas que movem o trabalhador, movem o agente policial para uma atuação mais dinâmica, mais capaz, mais motivada, mais de pertença da instituição, porque esta tem que traduzir este sentimento de pertença para os seus elementos. A implementação e o desenvolvimento de recompensas intrínsecas devem ser estimuladas, devendo criar-se mecanismos que permitam que o nosso efetivo tenha algum orgulho, num processo de melhor se sentir, melhor pertencer, melhor saber estar numa organização.

Eu costumo dizer que o sistema de recompensas passa também pelo sistema de reconhecimento e linguagem comum. É fundamental. Este é um conceito, um argumento novo e muito pouco burilado, é apenas uma ideia minha que poderia ser desenvolvida. Este sistema de linguagem comum, da dinâmica de comunicação comum é muito importante como acréscimo ao sistema de recompensas que, e à semelhança da questão dos louvores é outra das grandes críticas lançadas pelo nosso efetivo. Nós temos elementos a dizer que há determinados chefes, ou determinados superiores hierárquicos que não comunicam, que não conversam, não estimulam, não reagem, não se expõem, e portanto eu penso que para uma motivação forte e para que o sistema de recompensas funcione, esta questão da comunicação é também fundamental, e é também um elemento determinante. Temos que criar processos, na formação dos novos quadros, nomeadamente nos quadros de chefia e liderança, uma vez que isto é um processo de chefia e liderança, e das formas de exercício dessa chefia e

liderança, portanto temos que apostar também neste quadro de comunicação e diálogo. É extremamente importante que haja, digamos, um conjunto de linhas orientadoras para que o processo comunicacional seja uniforme, para que não haja estas disparidades. Temos pessoas que estão à frente de determinadas esquadras que não tem uma palavra de apreço, que não têm uma crítica frontal, tudo isto também está relacionado com o processo de liderança e não só o sistema de recompensa, mas acho que isto pode ser adequado naquilo que é o sistema de recompensas, porque é extremamente fácil e simples estimular este sentimento de pertença se houver este discurso comum, se houver uma participação e linguagem específica comum, que é transversal a este universo policial.

Esta linguagem é universal e vemos que a nível mundial, e quem tem uma experiência internacional percebe isso, há um conjunto de termos, de linguagem que é própria dos polícias. Os polícias reconhecem-se automaticamente por esta linguagem comum. Um exemplo do que me refiro em termos de linguagem universal: o “mitra” é “mitra” em qualquer lado do mundo. A linguagem de gíria policial é um elemento de identificação, de pertença, que faz com que se crie e estimule o sentimento de pertença e o espírito de corpo e este elemento também é importante no sistema de recompensas. Ter uma linguagem própria, uma linguagem comum, um discurso próprio e vocacionado precisamente para fazer com que o sistema de recompensas seja mais efetivo. A palmada nas costas, e a “reprimenda” devem ser explorados no sentido de constituírem por si só um tipo de recompensas. Nós sabemos e falamos muitas vezes das recompensas extrínsecas, do louvor e a punição, mas depois o sistema intrínseco disciplinar consiste na palmada nas costas, e na “reprimenda”.

Por último, temos a questão do brio pessoal, e esta questão é extremamente importante. Todos gostam de trajar a sua “camisola”, a tal linguagem que é necessária e é compreendida por todos. Nós quando ingressamos na polícia, quando se vem para uma instituição desta natureza, costuma-se dizer, na linguagem policial, que também deve servir de estímulo, que vestimos a camisola. Quer isto dizer que acabamos por assumir que esta casa é nossa, e temos brio em mostrar as nossas cores, e as nossas cores são a farda policial. Portanto, fazer com que o efetivo se sinta confortável com o seu uniforme, que o seu uniforme represente efetivamente a sua dignidade, o seu orgulho, e a sua pertença, e depois fazendo com que haja uma distinção efetiva nesse mesmo uniforme também é uma recompensa intrínseca. Porque uma coisa é vestir a camisola, outra é ter um estímulo de pertença a especializações, especialidades, ou desenvolvimentos que cada um foi auferindo ao longo da sua carreira policial. Porque para além do sentimento de pertença é importante destacar o sentimento de

individualidade. Ninguém quer ser mais um no meio de um todo. Todos nós gostamos de ser vistos porque fizemos algo melhor e algo especial. Daí o facto entendermos que era muito importante, ter um distintivo para a questão do Prémio da Polícia de Segurança Pública, o prémio da Polícia de Segurança Pública é um prémio policial, um prémio dado aos elementos, por bravura, por ações relevantes no desempenho da sua função. Mas é certo que, depois, na sua “camisola”, não havia nada que representasse essa efetiva distinção. Assim entendemos que era importante criar um mecanismo qualquer que dissesse que aquele elemento tinha efetivamente feito algo tão relevante que tinha sido objeto de uma distinção própria que era o prémio de segurança pública. Então desenhou-se e idealizou-se o distintivo, que, ainda em processo de discussão, se está a pensar se não será melhor transformar em medalha, numa condecoração. Neste momento é apenas um distintivo, mas a ideia para futuro, não sei se o entendimento será esse, é transformar aquele prémio numa ordem, tipo uma ordem militar, neste caso uma ordem policial. Isto está relacionado com as ordens honoríficas, sendo portanto um processo mais extenso e mais complexo que não permite que tenhamos a iniciativa de fazer isto sem ser objeto de aval quer do Presidente da República, quer do Ministério dos Negócios Estrangeiros, por ter a ver com o trabalho das ordens honoríficas. Este é um processo muito complexo e não permite que o possamos transformar assim da noite para o dia. Mas a ideia era efetivamente que o prémio se tornasse na recompensa mais nobre da PSP, e que isso constituísse uma condecoração no verdadeiro sentido da palavra.

Basicamente isto levou à junção de um grupo de trabalho para criar um conjunto de regras, porque é importante, conforme referi a questão da uniformidade, mas, ao mesmo tempo, a individualização, e daí foi desenvolvido um trabalho para que, na tal camisola, na tal farda que nós vestimos, houvesse elementos identificativos do progresso que cada um fez e do trabalho e do esforço e as aptidões que cada um foi ganhando ao longo da sua carreira. Portanto este é um processo extremamente ambicioso, é novo, os militares usam-no com muita frequência e nós infelizmente estávamos a perder um bocadinho o norte em relação àquilo que são processos de recompensas, nitidamente recompensas intrínsecas.

Logo, como já referi, deve-se pensar efetivamente no que deve constituir esse sistema de recompensas. Especialmente, e uma vez que a PSP tem poucas capacidades para mexer ou criar dinâmicas nas recompensas extrínsecas, pelo menos ter um sistema com algum fundamento para atribuição das recompensas intrínsecas.

Pergunta 11: Considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções?

Resposta: Não. Não considero, porque acaba por esta questão das próprias recompensas extrínsecas, ou das recompensas que estão previstas no regulamento disciplinar, por esta dualidade, ou multiplicidade aliás, esta multiplicidade de critérios acaba por não ser uma recompensa justa. A recompensa tem obrigatoriamente que, obviamente e para ela surta efeito, refletir o conceito de justiça. Deve-se tratar situações iguais de modo igual, e situações distintas de modo distinto. E portanto esta multiplicidade de quem atribui o louvor, ligado à questão que referi sobre a chefia e liderança, e aos princípios do que é chefia e liderança, e a tal questão da falta de uma linguagem comum, de uma comunicação objetiva, fazem com que o louvor, as recompensas, aliás todas elas, o elogio, o louvor, etc., percam um bocadinho este sentido de justiça, e portanto sejam vistos pelo dispositivo, neste momento e tendo em conta a avaliação do mérito, sejam vistos apenas como uma mais-valia para aquilo que é a avaliação do mérito para a progressão na carreira etc. e portanto sejam concedidos não pelo trabalho desempenhado mas sim como um acréscimo àquilo que é a avaliação de mérito para que haja progressão na carreira. Eu penso que isto não tem lógica e penso que isto faz perigar aquilo que é, efetivamente, o conceito objetivo do louvor, da recompensa, do elogio, portanto penso que devemos apostar fortemente no desenvolvimento daquilo que é o sistema de recompensas extrínseco, que há coisas que se podem melhorar, objetivamente. Nós sabemos que o ordenado é uma recompensa extrínseca, nesse não podemos mexer, mas há coisas que podem melhorar naquilo que é o sistema de recompensas extrínseco. No que diz respeito ao sistema de recompensas em si, obviamente que temos que apostar nas recompensas intrínsecas, que são extremamente importantes, e são fundamentais para se criar a tal motivação, o tal empenho, a tal pertença, a tal partilha. E portanto motivar grandemente os profissionais para que, mesmo que as recompensas extrínsecas não os satisfaçam, pelo menos as outras os motivem e os cativem.

Pergunta 12: Qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas?

Resposta: Têm todos que trabalhar em conjunto, não tenho qualquer dúvida. Este é um processo que deve ser partilhado, é um processo que deve chegar ao nível do agente. Portanto

é um processo de consulta genérica que deve ser partilhado e deve ir ao mais fundo possível, inclusivamente com os agentes a participarem naquilo que consideram que poderia ser útil no processo de recompensas, portanto no próprio sistema de recompensas. Em tempos fez-se, e acho que foi um trabalho muito bom e muito significativo, fez-se uma avaliação SWOT da polícia em que se conseguiu, com meia dúzia de elementos, correr os comandos com e ter uma noção muito específica muito clara daquilo que era o sentimento policial e basicamente teve todos os intervenientes, teve agentes, teve chefes, teve oficiais, toda a gente teve o seu espaço de partilha e de opinião, e puderam participar nesse processo. E eu penso que não custa nada ter um processo de partilha e hoje com as redes sociais é fácil fazer um inquérito, é fácil criar essa dinâmica e montar, digamos, todo um processo de partilha naquilo que é o sistema de recompensas. Portanto toda a gente pode participar e colherem dali o melhor possível, obviamente que nem todas as ideias poderão ser aproveitadas, porque tendo em conta o manancial de informação e o número de efetivo que nos temos, seria de loucos aceitar todas as sugestões e mais algumas, mas podemos elencar as melhores, as 10 melhores, as 5 melhores, depois podemos fazer uma graduação daquilo que eventualmente sejam as melhores sugestões. Portanto penso que claramente o processo deve ser partilhado.

Muito embora cada um pense *per si* na problemática do sistema de recompensas o diretor nacional sabe o que seria importante para estimular o seu efetivo, os comandantes de divisão, os comandantes de comando também sabem o que seria importante para estimular o seu efetivo, mas isto parte do processo de chefia e liderança, o processo natural chefia e liderança, e não parte de um processo de estudo afinado daquilo que deve ser o sistema de recompensas e como é que ele se deve trabalhar. Eu penso que vão surgindo ideias fruto da vivência, fruto da experiência profissional, fruto do nível hierárquico onde se pensam nestas matérias, cada um à sua medida, mas penso que isto devia ser objeto de um estudo mais profundo com todos os intervenientes que disse, e portanto uma coisa mais consistente e mais acompanhada, e não tanto individualizada. Porque toda a gente acaba por pensar individualmente nestas matérias mas derivado à sua função ao seu estatuto, derivado à necessidade de relacionamento interno, acaba por toda a gente por pensar um pouco à sua medida e criar até dinâmicas próprias da tal recompensa intrínseca. Mas penso que isto era uma matéria fundamental, principalmente nos tempos em que correm, em que as dificuldades para as recompensas, para a modificação do processo de recompensas extrínsecas é tão complicado que nos devíamos apostar muito concretamente, e de um modo elaborado e cuidado neste processo de recompensas intrínsecas.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação?

Resposta: Têm-se mantido, claramente. Essencialmente, conforme lhe disse, é o processo que está definido de recompensas extrínsecas, portanto aquilo que está definido legalmente, e no entanto, há muitas possibilidades, voltamos à história, há muitas possibilidades, há muitas coisas que têm vindo a ser feitas neste processo do sistema de recompensas mas têm sido situações pontuais e muito localizadas, portanto cada comandante fará à sua altura e à sua medida, o que provoca depois, lá está, as desigualdades, etc. e portanto alguma crítica daquilo que deve ser uma instituição policial com o perfil comum e uma atuação comum, e portanto eu penso que, embora muito estagnado, deverá evoluir mais brevemente, e o trabalho que foi feito, este trabalho dos distintivos que foi feito já é um passo bom e significativo. Portanto, o processo está parado, não sei porque é que está parado, embora esteja na génese dessa evolução, portanto o regulamento ou o despacho, a produção do despacho é o que demora depois mais a concluir, mas eu penso que o subintendente Fortes, que está a ultimar o despacho, deverá dar alguns passos significativos para que, eventualmente, seja submetido para consideração da Direção Nacional e eventualmente esse despacho venha a ser produzido. Porque é extremamente importante, a questão do prémio de segurança pública foi claramente um fator motivador, portanto hoje vê-se claramente o pessoal com orgulho na sua farda a usar o distintivo do prémio de segurança pública. A questão das missões internacionais que já saiu, embora não fruto de um despacho formal mas que foi aprovado pela Direção da altura. Portanto hoje em dia o pessoal usa com orgulho e satisfação a questão do distintivo das missões. A questão das medalhas, a questão das medalhas também deveria ser algo a levar um retoque, nós temos medalhas que são claramente medalhas que são dadas pelo tempo de serviço exclusivamente, acabam por ser uma rotina. Obviamente toda a gente gosta de demonstrar que já tem “x” tempo de serviço, mas eu acho penso que a questão das medalhas poderia ser muito mais elaborada e poderia constituir-se também um estímulo. Essa e outra matéria que deveria ser equacionada e revista. Portanto há aqui um processo bastante estagnado e que, lá está, o tal trabalho conjunto, a tal avaliação sistematizada, o tal estudo deveria refletir todos estes aspetos.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP?

Resposta: Não. Eu acho que o sistema existente desde que trabalhado da forma que lhe disse, ou seja desde que mais trabalhado e mais pensado e desde que evolua, eu penso que nós conseguimos, naquilo que é a dinâmica da Polícia de Segurança Pública criar um bom sistema de recompensas, mexendo-se no sistema das recompensas extrínsecas, naquilo que se pode mexer, nós sabemos que não é fácil mas pode-se mexer em muita coisa, a questão das medalhas, a questão dos louvores, etc. portanto há aqui muita coisa, muito trabalho que se pode fazer, mas penso que também desenvolvendo este processo de recompensas intrínsecas como é o caso dos distintivos, como e o caso dos prémios etc., portanto mexer com esta dinâmica, mexer com a tal linguagem, o processo de linguagem de chefia e liderança, com a tal dinâmica de uma linguagem comum, de um sentimento de pertença comum, há aqui muita coisa que pode ser desenvolvida. E eu penso que há outros países que têm práticas que por vezes são invejadas, mas que eu não vejo como sejam melhores que as nossas. Eu dou um exemplo: os americanos. Os americanos fazem uma medalha por tudo e por nada. Isso também, de certo modo, na minha opinião, não me parece que seja um bom sistema, portanto não se deve tornar corriqueiro e habitual o sistema de recompensas seja ele qual for, sob pena de ele perder o seu objetivo específico de marcar a diferença de estimular, e portanto há outros sistemas com certeza mas eu penso que o nosso, desde que trabalhado, desde que mais burilado e mais pensado, eu penso que temos capacidade para ter um excelente sistema de recompensas.

Apêndice P: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos –
Dr. Manuel Alves

Entrevista Nº 3

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Direção Nacional **Data:** 25/02/2016

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 14H30

1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

23 Tempo de Serviço na organização a que pertence: 4 anos

24 Departamento / Serviço: Direção Nacional

25 Cargo/Posto: Técnico Superior

26 Função: Diretor do Departamento de Recursos Humanos

27 Idade: 58 anos

28 Género: Masculino

29 Habilitações literárias: Licenciado

Guião

Pergunta 9: O que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores?

Resposta: Isso é fundamental. Eu diria que a generosidade humana não vai ao ponto de nos permitir trabalhar sem qualquer tipo de recompensa. E como sabe as recompensas são várias, não é verdade? Ou seja, nós temos muito a ideia de pensarmos logo, em primeira linha, que nas recompensas está o dinheiro. O dinheiro é importante na medida em que nos satisfaz as necessidades básicas e nos permite viver com dignidade. Há estudos, que a partir deste montante mínimo que nos permite satisfazer as necessidades, dependendo destas, o dinheiro já não motiva. Mas, o que é certo, perante a minha experiência pessoal, e os estudos que existem, é que é dada mais importância a outras componentes remuneratórias em espécie, cito por exemplo as creches para as crianças.

Mas direi que, repare-se eu não conheço outra forma. É claro que, sejam recompensas em dinheiro, sejam em espécie, sejam recompensas que consistam em colocações de desafios profissionais, por hipótese nós colocarmos, ou nós transferirmos um elemento nosso para um posto de trabalho em que ele se sinta mais preenchido profissionalmente, tudo isto isso é fundamental, não há volta a dar. Eu diria que isso faz parte da nossa humanidade.

Pergunta 10: Atualmente como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Resposta: Esta é uma questão muito importante e que, nos coloca um problema difícil, a nós polícia, à administração pública, ao estado.

A gestão pública é diferente, completamente diferente da gestão privada. Enquanto na gestão privada nós podemos fazer as opções que melhor nos aprouver em termos legais, desde que, evidentemente, essas opções não sejam *contra legem*, não sejam *in maxime* contra o código penal, os privados podem fazer esse conjunto de opções, podem ter uma gestão quase completamente livre. Desde o modelo digamos assim da gestão pública baseado na chamada administração científica à atual, que é um novo conceito da *governance*, não tem paralelo com a privada. Porquê? Porque a gestão pública, por via de regra, é materializada em atos administrativos. E se é materializada em atos administrativos, significa que a nossa atividade, quase toda ela, é sindicável perante os tribunais, e que se rege por um princípio que não tem paralelo no privado, que é o princípio da legalidade.

Portanto repare-se, quer as questões remuneratórias, a remuneração propriamente dita, outras componentes não remuneratórias (em espécie ou prémio de desempenho, férias, por hipótese), estão limitadas pela lei, e, estas componentes que visam esse reconhecimento para além da componente remuneratória são, relativamente recentes, têm uma década se quiser.

Ainda assim na PSP, o nosso estatuto consagra duas. Que é para além da remuneração, duas se podem exprimir em componente remuneratória e férias. Pela primeira vez o nosso estatuto veio consagrar, para além da remuneração propriamente dita, e dos mecanismos tradicionais, se não estou em erro no artigo 143º, duas componentes que tem que ver com o reconhecimento.

Eu acho que aqui o legislador esteve muito bem, e o que eu desejo é que nós polícia sejamos capazes de concretizar essa norma, e desejo que todos nós saibamos recompensar os nossos elementos mais empenhados.

Pergunta 11: Considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções?

Resposta: Sendo-lhe sincero, não. O nosso pessoal está mais sensibilizado, ao contrário do que acontece porventura noutras instituições que eu conheci, é muito mais sensível à componente remuneratória. Não sei se é por estas componentes não terem, serem relativamente recentes no país, e também entre nós, mas o que é certo e por aquilo que eu me tenho apercebido com os dirigentes sindicais, que enfim, que me contactam e que conversam sobre esse tipo de questões.

Mas, por exemplo, há empresas que já agora, as empresas privadas utilizam muito o mecanismo, de pagamento de férias, o pagamento de viagens. Portanto, eu sou muito a favor, das componentes remuneratórias em espécie, o pagamento de férias, e outras, e não tanto à componente remuneratória, claro desde que esteja assegurado o mínimo, isso é indiscutível e unânime, porque nos quando vamos ao supermercado não pagamos com eventuais férias. Por exemplo porque é que não se paga uma componente remuneratória como as empresas privadas têm, por exemplo o pagamento da creche do filho por hipótese? Mas eu sou sensível a isso desde que este mínimo esteja garantido, isso não há dúvida.

Pergunta 12: Qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas?

Resposta: Repare, como lhe digo as componentes remuneratórias estão previstas na lei. Como sabe as componentes remuneratórias, pegando naquilo que eu disse a pouco, têm que ser materializadas em lei, não há margem de manobra, nós temos um modelo de gestão pública.

Nós temos ainda uma administração demasiadamente legalista, não tenho a mínima dúvida disso, é o que eu defendo, a máxima responsabilidade, mas também liberdade. Os hospitais, por exemplo, tinham mais margem de manobra, por isso é que talvez a minha experiência, talvez a minha sensibilidade.

Contudo, os componentes remuneratórios, como remuneração seja em espécie seja em numerário, é materializada em lei, ou seja, estão sujeitos totalmente ao princípio da legalidade. Este estatuto é um estatuto de todos, e qualquer estatuto que é feito na PSP, melhor dizendo, qualquer proposta de estatuto elaborada pela PSP é amplamente divulgada por todo dispositivo, pelos seus comandantes, pelos sindicatos, por todos os elementos para que possam dar o seu contributo numa boa proposta. Porque, a polícia apenas apresenta propostas. As propostas legais sobre estas matérias são debatidas, e são divulgadas para que

todos os polícias *maxime*, aqueles que têm mais responsabilidade possam dar o seu contributo, ou seja há um amplo, há uma oportunidade, digamos assim, soberana dos polícias através dos seus representantes dizerem de sua justiça sob as propostas que a Direção Nacional apresenta, disso não tenho a mínima dúvida.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação?

Resposta: O que eu diria é que o sistema de recompensas da PSP é aquele que é possível. Ou seja se me perguntar a mim enquanto Diretor do Departamento o que eu acho, acho que é pouco, como é evidente, eu acho mesmo que a componente remuneratória de um polícia é extremamente baixa. Face à responsabilidade, face à exigência da profissão, face a ética que profissão exige, e o risco que lhe esta associado, eu acho que e respondendo a sua questão nem eu, nem a nossa Direção Nacional, e nem as pessoas que têm responsabilidade na PSP acham que estamos bem, que estamos num estádio ideal, longe disso penso eu. Mas enfim, também lhe digo uma coisa, o caminho faz-se caminhando.

O país esta em crise, e nós os polícias, e nós todos temos a responsabilidade de ser chamados e de contribuir para esse esforço. Mas evidentemente ninguém esta satisfeito como é claro.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP?

Resposta: Como eu já referi neste momento acho que a componente remuneratória associada ao conteúdo funcional, ao estatuto profissional, ou social dos nossos elementos, é baixo.

Repare, eu acho que neste momento é prioritário o estabelecimento de uma melhor remuneração mensal. Eu sei aferir e ouço os nossos elementos e as suas preocupações e, como disse há pouco, o nosso pessoal ainda é muito mais sensível à componente remuneratória. Se perguntar ao norueguês não é de certeza o componente remuneratório. A Noruega, se não estou em erro, é o país do mundo que tem o rendimento mínimo, que tem a remuneração mensal garantida, assim é que deve ser, para ser juridicamente rigorosos, é mais elevada. Naturalmente que para um norueguês ele responderia de uma forma diferente. Para o nosso pessoal a componente remuneratória continua a ter uma maior importância do

que outras componentes. Estou convencido disso, não tenho nenhum estudo, não fizemos nenhum estudo de onde se afira que isso corresponde à verdade ou não, mas pela minha experiência, e pelos contactos que tenho com o nosso pessoal, daquilo que eles me transmitem, eles preferem ter neste momento, penso eu, uma componente remuneratória um pouco mais elevada em detrimento, por exemplo, uns dias de férias, não tenho a mínima dúvida.

Apêndice Q: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira

Entrevista Nº 4

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional **Data:** 04/03/2016

Hora de início: 15H30 **Hora de fim:** 15H45

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
30 Tempo de Serviço na organização a que pertence: 32 anos
31 Departamento / Serviço: Direção Nacional
32 Cargo/Posto: Superintendente-Chefe
33 Função: Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos
34 Idade: 54 anos
35 Género: Masculino
36 Habilitações literárias: Mestrado
-

Guião

Pergunta 9: O que pensa da importância do Sistema de Recompensas numa organização e do seu impacto na atração, motivação e retenção dos trabalhadores?

Resposta: É um instrumento fundamental para a gestão organizacional, empresarial, ou, neste caso, policial. Qualquer organização tem que ter um sistema que permita, de uma forma ou outra, recompensar os recursos humanos que mais se distingam no cumprimento da missão, contribuindo, dessa forma, para a sua motivação.

Pergunta 10: Atualmente como é que o Sistema de Recompensas da PSP está estruturado, e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Resposta: Para já, temos de definir o que é que estamos a tratar; porque a PSP é uma organização que tem trabalhadores aos quais se aplica o Regime Geral da Administração Pública, ou seja, o denominado pessoal técnico de apoio à atividade policial e os polícias que, neste caso, estão sujeitos a um regime derogatório do restante regime da Administração Pública. Mas falemos apenas do pessoal policial. Quanto aos polícias, não podemos dizer, atualmente, que tenham um sistema de recompensas estruturado; desde logo, porque tivemos em 2015 uma alteração estatutária que introduziu mudanças no que existia, criando, nomeadamente, a possibilidade de serem atribuídos prémios monetários. Todavia, esses artigos ainda não foram regulamentados. O que existe atualmente é a possibilidade dos

agentes que efetivamente se destacam serem louvados, serem agraciados com um louvor e a sua prestação ser alvo de uma menção pública através da atribuição de medalhas de segurança pública ou de mérito policial, nas cerimónias comemorativas dos dias Comandos e no dia da PSP. Há também a possibilidade de atribuição de dias de férias, que raramente tem sido utilizada, por falta de propostas dos Comandos.

A par disso nós temos tido e continuamos a ter, a modalidade administrativa de evolução na carreira, designada de avaliação curricular. Esta modalidade é também uma forma de recompensar os melhores. Muito embora esta modalidade não integre diretamente o sistema de recompensas, não deixa de ser uma recompensa, no sentido em que premeia os melhores, ou seja, os que possuem um melhor currículo, assegurando a sua promoção à frente dos que são apenas mais antigos na categoria ou carreira.

Pergunta 11: Considera que o atual sistema de recompensas da PSP é adequado às expectativas dos profissionais da PSP e que este os motiva no desempenho das suas funções?

Resposta: Qualquer sistema de recompensas tem que evoluir; nada em recursos humanos é estático. Eu acho que podemos melhorar. O novo estatuto consagra a atribuição de recompensas monetárias. Vamos ter que encontrar uma modalidade para a atribuição dessa recompensa que seja justa, sob pena de ter o efeito contrário ao pretendido. Temos que evitar, aquilo que se diz, muitas vezes, em relação aos louvores, ou seja, que é recompensado apenas aquele polícia que está mais próximo do diretor ou do comandante. Esta crítica é quase sempre injusta, mas é a perceção que passa. Por isso temos que procurar um sistema legal que recompense os melhores, mas que não seja injusto, e o mais importante é que não se crie a perceção de injustiça da própria recompensa.

Também concordo que atualmente o sistema não é totalmente motivador. Se perguntar sobretudo aos agentes e aos sindicatos, acerca do sistema de recompensas e, especialmente, acerca dos louvores, quase todos eles têm uma opinião negativa acerca da sua atribuição e são contrários ao facto desta recompensa contar para efeitos de avaliação curricular. É essa a perceção que passa acerca das recompensas na PSP. Todavia, qualquer recompensa é sempre uma escolha que deixará muitos de fora. A par da construção de um processo legal de recompensas inteiramente justo e equilibrado, tem que haver um processo de

comunicação interna e de mudança cultural na PSP, que nos habitue a olhar para os melhores com orgulho e não com desdém. Isso não se faz de um momento para o outro.

Pergunta 12: Qual a participação dos diferentes atores (Direção Nacional, Comandos, Divisões) na definição da política de recompensas?

Resposta: A política de recompensas tem um enquadramento estatutário, mas os diferentes atores que menciona devem seguir as orientações da Direção Nacional sobre as recompensas a atribuir ao seu pessoal, especialmente no que diz respeito a louvores. Seguindo essas orientações, os próprios Comandantes e restantes dirigentes devem definir a sua “política” de recompensas junto das suas chefias e restantes subordinados, para saberem todos com aquilo que contam. Este é um trabalho que também tem que ser permanente.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PSP tem sido atualizado ao longo do tempo, ou tem-se mantido desde a sua criação?

Resposta: Sim, por via das várias alterações estatutárias.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PSP?

Resposta: Numa organização policial como a PSP, com a organização, a (s) sua (s) identidade (s) e cultura própria, há sempre muitas incertezas sobre a melhor forma de recompensar. Eu tenho muitas dúvidas sobre a implementação do sistema de recompensas monetárias e, especialmente, sobre a melhor forma de implementar. Um sistema desta natureza tem que ser um fator motivador para quem recebe a recompensa, mas também para toda a organização, não pode ser um elemento de cisão ou de rutura. Isso não é fácil, tendo presente a cultura organizacional vigente, mas também o atual modelo de avaliação do desempenho.

Já, por exemplo, a atribuição de dias de férias, como recompensa, em casos concretos, nos parece mais fazível, porque não tem o mesmo peso. “Tu fizeste um bom serviço, tens direito a mais dias de férias”.

Em termos de direito comparado, o modelo de atribuição de prémios monetários a polícias é muito pouco utilizado. Nos países em que foi utilizado, acabou por ser desvirtuado, como foi o caso de Espanha. Tenho muitas dúvidas que estes modelos gestionários de recompensas em dinheiro funcionem nas polícias. Não é fácil medir a atividade individual de segurança pública, de forma a recompensar monetariamente com rigor quem mais sobressai, ao fim de um ano, no desempenho da sua função.

Apêndice R: Grelhas de Análise de Conteúdo

Análise de Conteúdo da Pergunta 9

Quadro 3 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“É crucial pensar nisso, na necessidade de recompensar (...)”	9.1
	“(...) a questão motivacional consegue-se através do reforço positivo (...)”	9.2
2	“(...) é, para mim, fundamental, que haja uma aposta clara e determinante num sistema de recompensas, inclusive para além do regulamento.”	9.1
	“Para qualquer organização, a motivação, a atracção e a retenção dos seus quadros e efetivos depende muito do seu sistema de recompensas.”	9.2
3	“Isso é fundamental.”	9.1
	“Eu diria que a generosidade humana não vai ao ponto de nos permitir trabalhar sem qualquer tipo de recompensa.”	9.2
4	“É um instrumento fundamental para a gestão organizacional, empresarial, ou, neste caso, policial.”	9.1
	“Qualquer organização tem que ter um sistema que permita, de uma forma ou outra, recompensar os recursos humanos que mais se distingam no cumprimento da missão, contribuindo, dessa forma, para a sua motivação.”	9.2

Quadro 4 - Análise de conteúdo final da pergunta 9 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 9						
Sistema de Recompensas	Importância	9.1 Importância do Sistema de Recompensas	x	x	x	x	4	100
	Impacto	9.2 Necessidade de Recompensar	x	x	x	x	4	100

Análise de Conteúdo da Pergunta 10

Quadro 5 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“ (...) incentivo inclusive os meus comandantes diretos a promoverem esse tipo de análise (...).”	10.1
	“ (...) o sistema de recompensas não se deve ficar por estas que estão claramente definidas naquilo que são os regulamentos, as normas, e os princípios da administração pública, e da polícia em particular.”	10.2
2	“ (...) a polícia apostar clara e fortemente num sistema de recompensas intrínsecas, aquelas que movem o trabalhador (...).”	10.1
	“ (...) recorro a questão dos louvores que estão definidos no próprio regulamento disciplinar (...).”	10.3
	“ (...) há critérios díspares naquilo que deve ser a atribuição destas recompensas (...).”	10.4
3	“ (...) e que se rege por um princípio que não tem paralelo no privado, que é o princípio da legalidade.”	10.2
	“Que é para além da remuneração, duas se podem exprimir em componente remuneratória e férias.”	10.3
	“Pela primeira vez o nosso estatuto veio consagrar, para além da remuneração propriamente dita, e dos mecanismos tradicionais, se não estou em erro no artigo 143º, duas componentes que tem que ver com o reconhecimento.”	10.5
4	“ (...) e os polícias que, neste caso, estão sujeitos a um regime derogatório do restante regime da Administração Pública.”	10.2
	“Quanto aos polícias, não podemos dizer, atualmente, que tenham um sistema de recompensas estruturado;”	10.6
	“ (...) tivemos em 2015 uma alteração estatutária que introduziu mudanças no que existia, criando, nomeadamente, a possibilidade de serem atribuídos prémios monetários.”	10.5
	“O que existe atualmente é a possibilidade dos agentes que efetivamente se destacam serem louvados, serem agraciados com um louvor e a sua prestação ser alvo de uma menção pública através da atribuição de medalhas de segurança pública ou de mérito policial, nas cerimónias comemorativas dos dias Comandos e no dia da PSP.”	10.3
	“Todavia, esses artigos ainda não foram regulamentados.”	10.7

Quadro 6 - Análise de conteúdo final da pergunta 10 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Aplicação e Estrutura e do Sistema de Recompensas	Aplicação	10.1 Promoção da Recompensa	x	x			2	50
		10.3 Meios de Aplicação		x	x	x	3	75
		10.4 Problemas de Aplicação		x			1	25
	Estrutura	10.2 Previsão Legal		x	x	x	3	75
		10.5 Previsão Legal no novo Estatuto			x	x	2	50
		10.6 Ausência de Estrutura				x	1	25
		10.7 Ausência de Regulamentação				x	1	25

Análise de Conteúdo da Pergunta 11

Quadro 7 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 11

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Nós neste momento temos este sistema, o sistema de poder dar por exemplo, o louvor e o elogio, como é óbvio, e temos também o sistema do ganho de dias de férias (...), mas é natural que as pessoas gostassem de ter a questão financeira.”	11.1
2	“Não.”	11.1
	“(…) as recompensas, aliás todas elas, o elogio, o louvor, etc., percam um bocadinho este sentido de justiça (...).”	11.2
3	“Sendo-lhe sincero, não.”	11.1
	“(…) é muito mais sensível à componente remuneratória.”	11.3
4	“Eu acho que podemos melhorar.”	11.4
	“Vamos ter que encontrar uma modalidade para a atribuição dessa recompensa que seja justa, sob pena de ter o efeito contrário ao pretendido.”	11.5
	“Também concordo que atualmente o sistema não é totalmente motivador.”	11.6
	“Se perguntar sobretudo aos agentes e aos sindicatos, acerca do sistema de recompensas e, especialmente, acerca dos louvores, quase todos eles têm uma opinião negativa acerca da sua atribuição (...).”	11.2

Quadro 8 - Análise de conteúdo final da pergunta 11 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Adequação do Sistema de Recompensas e impacto no Efetivo	Adequação	11.1 Não adequação	x	x	x		3	75
		11.4 Adequado mas passível de melhoramento				x	1	25
		11.2 Sentimento de Injustiça		x		x	2	50
	Impacto	11.3 Não sensibilidade ao Sistema atual			x		1	25
		11.5 Melhoramento do sentimento de justiça				x	1	25
		11.6 Sistema não motivador				x	1	25

Análise de Conteúdo da Pergunta 12

Quadro 9 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 12

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Nós temos um quadro legal que estabelece quais são as possíveis recompensas, e temos que estar limitados a esse quadro legal.”	12.1
2	“Têm todos que trabalhar em conjunto, não tenho qualquer dúvida. Este é um processo que deve ser partilhado, é um processo que deve chegar ao nível do agente.”	12.2
	“ (...) acaba por toda a gente por pensar um pouco à sua medida e criar até dinâmicas próprias da tal recompensa intrínseca.”	12.3
3	“Repare, como lhe digo as componentes remuneratórias estão previstas na lei.”	12.1
	“As propostas legais sobre estas matérias são debatidas, e são divulgadas para que todos os polícias <i>maxime</i> , aqueles que têm mais responsabilidade possam dar o seu contributo (...).”	12.2
4	“A política de recompensas tem um enquadramento estatutário (...).”	12.1
	“Comandantes e restantes dirigentes devem definir a sua “política” de recompensas junto das suas chefias e restantes subordinados, para saberem todos com aquilo que contam.”	12.2

Quadro 10 - Análise de conteúdo final da pergunta 12 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Participação na elaboração da política de recompensas	Imposição legal	12.1 Política prevista legalmente	x		x	x	3	75
		12.2 Trabalho conjunto		x	x	x	3	75
	Sem regras	12.3 Existência de dinâmicas próprias		x			1	25

Análise de Conteúdo da Pergunta 13

Quadro 11 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 13

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Desde que eu o conheço tem-se mantido.”	13.1
	“ (...) nós temos cada vez mais oficiais, os comandantes, que olhar para as recompensas, como olhamos para a punição, portanto, isto é uma balança de dois pratos e que tem que estar equilibrada.”	13.2
2	“Têm-se mantido, claramente.”	13.1
	“ (...) há muitas coisas que têm vindo a ser feitas neste processo do sistema de recompensas mas têm sido situações pontuais e muito localizadas, portanto cada comandante fará à sua altura e à sua medida, o que provoca depois, lá está, as desigualdades (...).”	13.2
	“ (...) deverá evoluir mais brevemente (...).”	13.3
3	“O que eu diria é que o sistema de recompensas da PSP é aquele que é possível.”	13.1
4	“Sim, por via das várias alterações estatutárias.”	13.4

Quadro 12 - Análise de conteúdo final da pergunta 13 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Atualização do Sistema de Recompensas	Não Atualizado	13.1 Sistema inalterado	x	x	x		3	75
	Atualizado	13.2 Alterações localizadas	x	x			2	50
		13.3 Evoluções num breve período		x			1	25
		13.4 Sistema atualizado				x	1	25

Análise de Conteúdo da Pergunta 14

Quadro 13 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 14

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Eu diria que as coisas já estão inventadas, é uma questão da aplicar. Muitas vezes é como tudo na nossa profissão, muitas vezes as leis até existem, a questão é ganhar consistência, sabermos aplicá-las como deve de ser.”	14.1
2	“Não.”	14.1
	“Eu acho que o sistema existente desde que trabalhado da forma que lhe disse, ou seja desde que mais trabalhado e mais pensado e desde que evolua, eu penso que nós conseguimos, naquilo que é a dinâmica da Polícia de Segurança Pública criar um bom sistema de recompensas (...).”	14.3
	“E eu penso que há outros países que têm práticas que por vezes são invejadas, mas que eu não vejo como sejam melhores que as nossas.”	14.2
3	“ (...) o nosso pessoal ainda é muito mais sensível à componente remuneratória (...).”	14.3
4	“Eu tenho muitas dúvidas sobre a implementação do sistema de recompensas monetárias e, especialmente, sobre a melhor forma do implementar.”	14.4
	“Em termos de direito comparado, o modelo de atribuição de prémios monetários a polícias é muito pouco utilizado. Nos países em que foi utilizado, acabou por ser desvirtuado, como foi o caso de Espanha.”	14.2

Quadro 14 - Análise de conteúdo final da pergunta 14 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 14						
Sistemas de Recompensas	Ineficácia	14.1 Não existem	x	x			2	50
		14.2 Medidas Internacionais ineficazes		x		x	2	50
		14.3 Melhoramentos a fazer no Sistema Atual		x	x		2	50
		14.4 Criação de medidas ineficazes				x	1	25



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este Questionário tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado ao tema do Sistema de Recompensas da PSP.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. São rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

- 1.1. De 19 a 30 anos 1.2. De 31 a 40 anos
1.3. De 41 a 50 anos 1.4. De 51 a 60 anos

2 – Género:

- 2.1. Masculino 2.2. Feminino

3 – Estado Civil:

- 3.1. Solteiro 3.2. Casado/União de facto
3.3. Divorciado/Separado de facto 3.4. Viúvo

4 – Grau académico:

- 4.1. Até ao 1.º Ciclo (antiga 4.ª classe) 4.2. 2.º Ciclo (6.º ano)
4.3. 3.º Ciclo (9.º ano) 4.4. Ensino Secundário
4.5. Ensino Superior 4.6. Outro

5 – Posto:

- 5.1. Agente 5.2. Agente Principal
5.3. Chefe 5.4. Chefe Principal
5.5. Subcomissário 5.6. Comissário
5.7. Subintendente 5.8. Intendente

6 – Experiência enquanto elemento da PSP (anos de serviço na função):

- 6.1. De 1 a 5 anos 6.2. De 6 a 10 anos
6.3. De 11 a 20 anos 6.4. Mais de 20 anos

Parte II

7– Já recebeu ao longo da sua carreira alguma recompensa?

- 7.1. Sim 7.2. Não

- Se respondeu **SIM**, passe para **pergunta 8**.
- Se respondeu **NÃO**, passe para a **pergunta 10**.

– Por favor indique quais e quantas vezes as recebeu

(Utilize o quadrado para indicar o número de vezes)

- 8.1. Elogio 8.2. Louvor
8.3. Promoção por Distinção 8.4. Licença de Mérito Excecional
8.5. Medalhas

9 – Recebeu a (s) sua (s) recompensa (s) em que período de serviço?

(Utilize o quadrado para indicar o número de vezes)

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 9.1. Entre o 1º a 5º anos | <input type="checkbox"/> | 9.2. Entre o 6º a 10º anos | <input type="checkbox"/> |
| 9.3. Entre o 11º a 15º anos | <input type="checkbox"/> | 9.4. Entre o 16º a 20º anos | <input type="checkbox"/> |
| 9.5. Entre o 21º a 25º anos | <input type="checkbox"/> | 9.6. Entre o 25º a 30º anos | <input type="checkbox"/> |

10 - Enquanto elemento da PSP em exercício de funções, indique o seu grau de concordância para cada item, **colocando um “x”** na respetiva quadrícula. Deverá ter em conta a escala de **1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)** para indicar em que medida as afirmações se aplicam à sua situação em concreto.

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Não concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
10.1. Conheço o Sistema de Recompensas da PSP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2. Sinto-me motivado pelas recompensas existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3. Considero que as recompensas são atribuídas de forma transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4. Considero que as recompensas são atribuídas de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5. Considero que as recompensas são atribuídas de forma objetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6. Considero-me recompensado pelo contributo que dei para o serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.7. Sinto que me é dada a devida visibilidade interna, e o prestígio entre os colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.8. Sinto que participo no processo de decisão das tarefas por mim executadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.9. Sinto que me é dada autonomia e responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.10. Considero que a PSP investe na minha formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.11. Sou ouvido no processo de tomada de decisão por parte dos níveis superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.12. Considero que o ambiente organizacional na PSP é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
10.13. Sinto-me motivado pelo estilo de gestão que é aplicado na Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.14. Sinto que o Sistema de Recompensas é tão motivador quando comparado com os das outras Forças e Serviços de Segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.15. O atual Sistema de Recompensas da PSP está ajustado às minhas necessidades e expetativas pessoais e profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.16. Nos dias de hoje, voltaria a concorrer à PSP conhecendo o atual Sistema de Recompensas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.17. Não optava por ingressar noutra força de segurança que tivesse um Sistema de Recompensas que valorizasse mais o trabalhador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabela 3 - Caracterização do efetivo nas Esquadras da 3ª Divisão Policial do COMETLIS

Serviço	Oficiais	Chefes	Agentes
Divisão	2	2	38
19ª – Telheiras	1	7	44
20ª – Benfica	1	6	43
21ª – C Campolide	1	7	32
32ª – Horta Nova			16
36ª – Pe. Cruz	1	1	14
37ª - Serafina	1	6	27
41ª – Cruz Vermelha	1	6	37
42ª – Carnide	1	6	52
43ª – Boavista		2	19
Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial	1	17	79
Esquadra Especial do Tribunal Criminal de Monsanto	1	1	18

Fonte: Secção de Recursos Humanos da 3ª Divisão Policial do COMETLIS

Apêndice U: Cálculo da Amostra

Cálculo da Amostra na 3ª Divisão do COMETLIS

(1)

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

(2)

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{491}}$$

(3)

$$n = 216$$

Apêndice V: Caracterização das Amostras por Esquadra e Categoria

Tabela 4 - Caracterização da amostra nas Esquadras da 3ª Divisão Policial do COMETLIS

Serviço	Efetivo	N	n	(%)	Inquiridos por esquadra
Divisão	42				19
19ª – Telheiras	52				23
20ª – Benfica	50				22
21ª – C Campolide	40				18
32ª – Horta Nova	16				7
36ª – Pe. Cruz	16				7
37ª - Serafina	34	491	216	43,99	15
41ª – Cruz Vermelha	44				19
42ª – Carnide	59				26
43ª – Boavista					9
Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial	97				42
Esquadra Especial do Tribunal Criminal de Monsanto	20				9

Tabela 5 - Caracterização da amostra na 3ª Divisão Policial do COMETLIS por Categoria

Categoria	Efetivo	N	n	(%)	Inquiridos por Categoria
Oficiais	11				5
Chefes	61	491	216	43,99	27
Agentes	419				184

Apêndice W: Análise Sociodemográfica

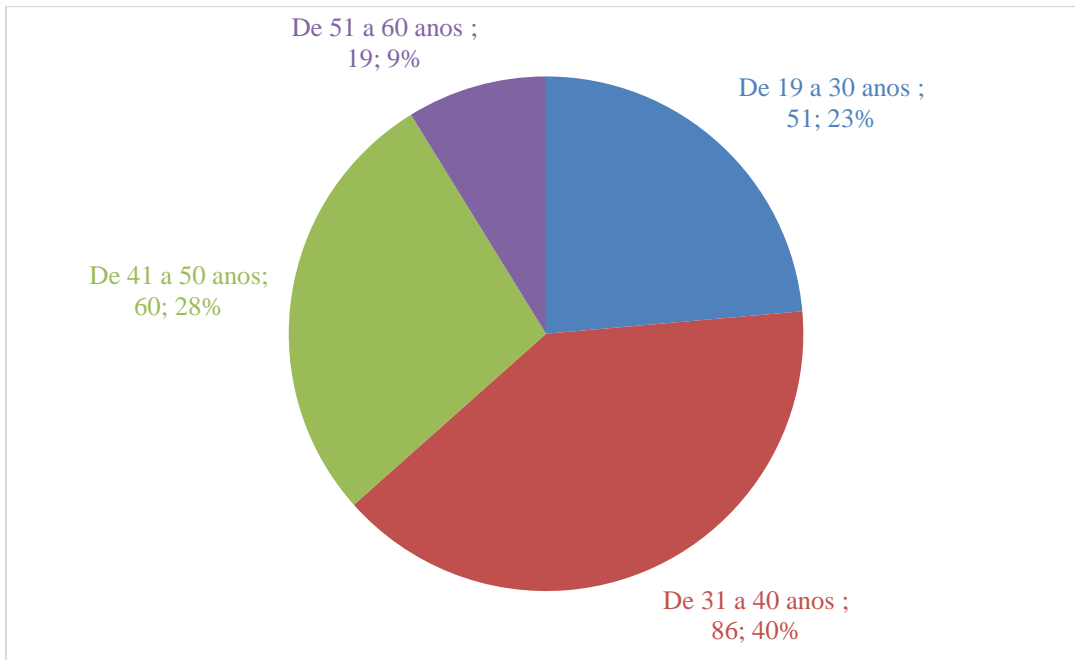


Gráfico 1 - Faixa etária dos Elementos Policiais

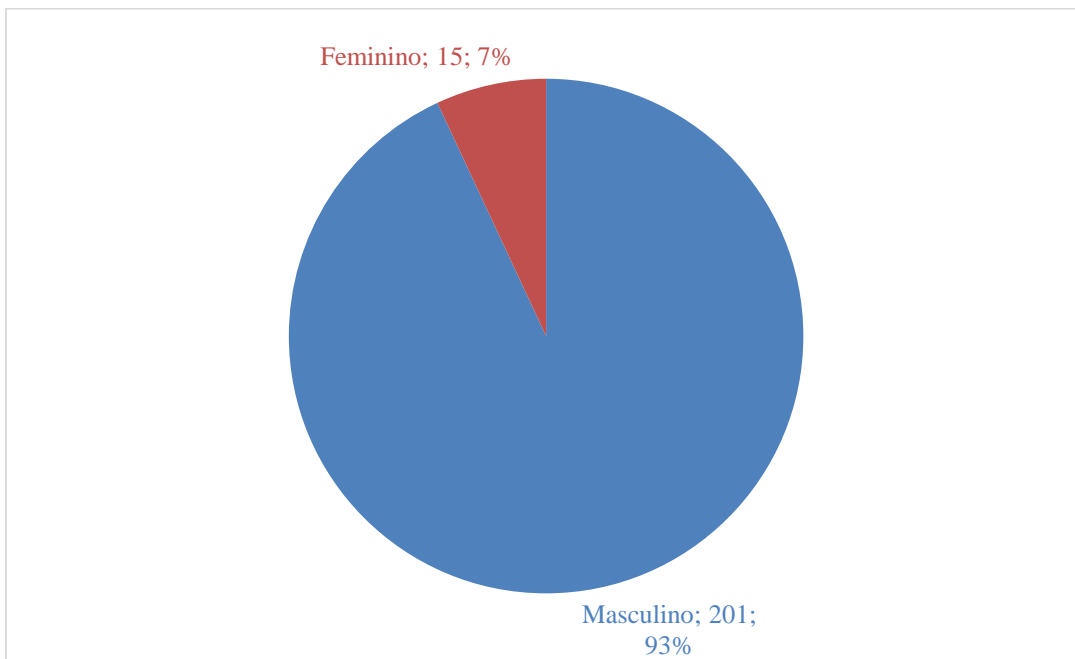


Gráfico 2 - Género dos Elementos Policiais

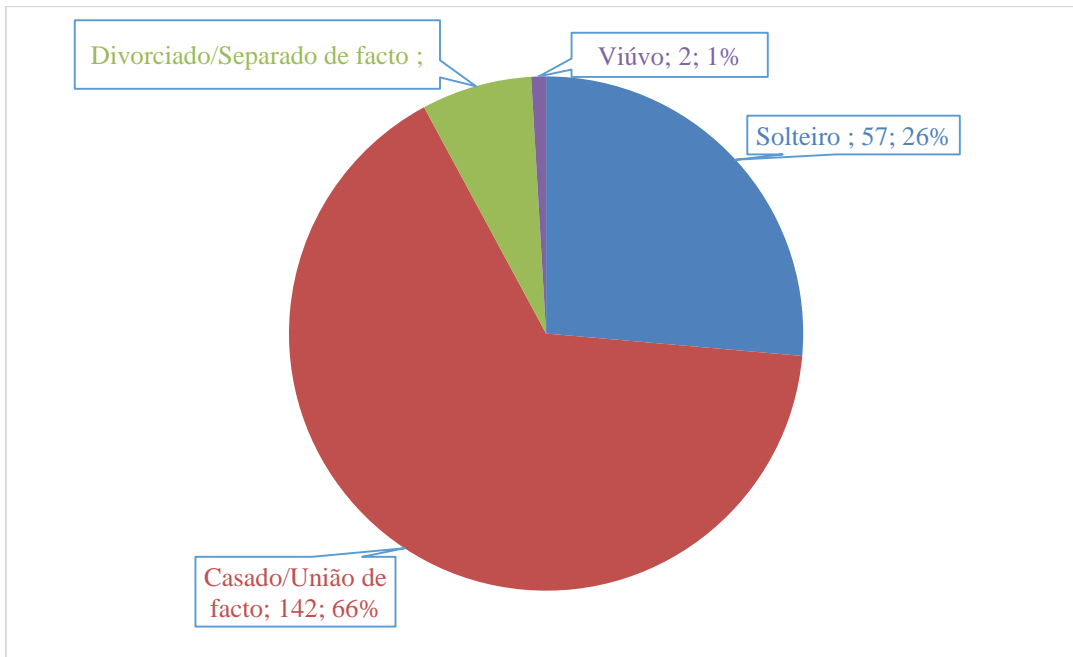


Gráfico 3 - Estado Civil dos Elementos Policiais

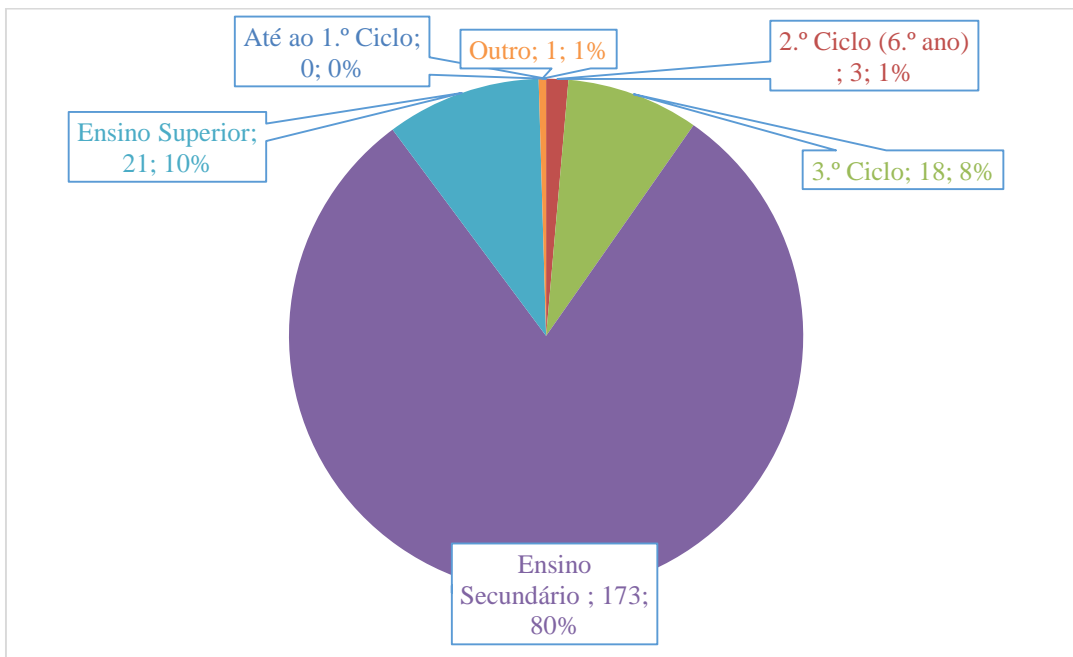


Gráfico 4 – Habilitações Literárias dos Elementos Policiais

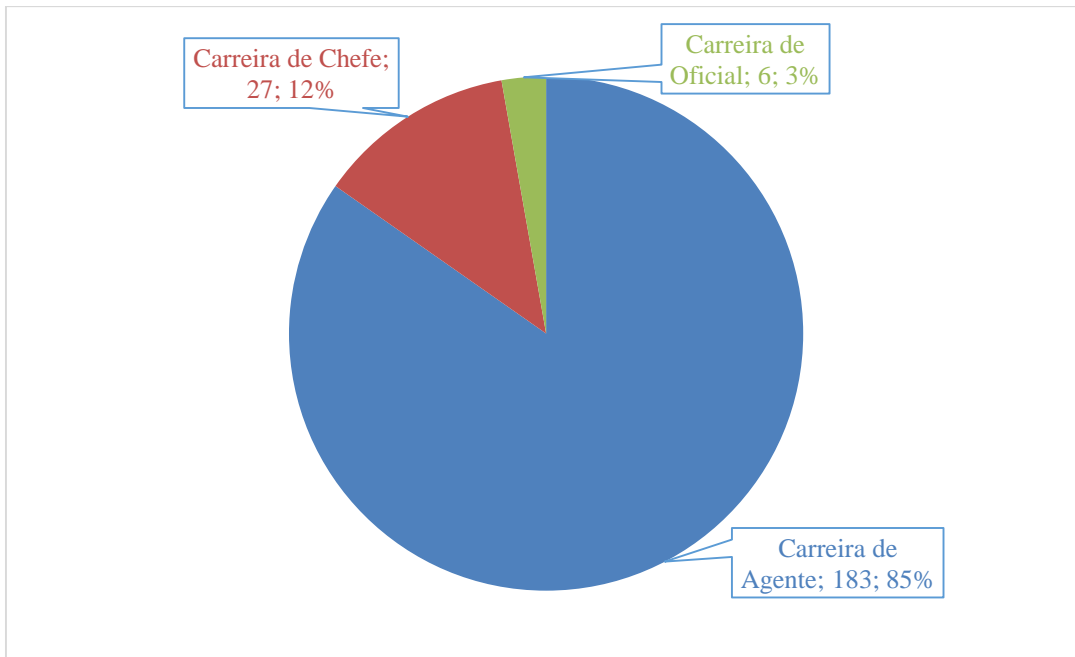


Gráfico 5 - Carreira dos Elementos Policiais

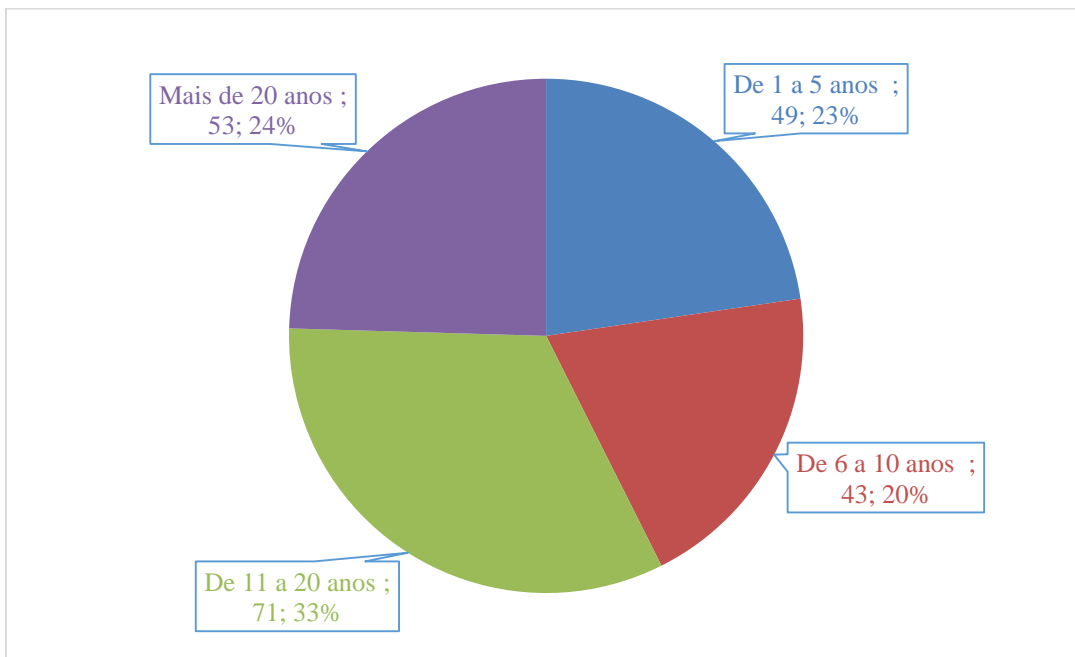


Gráfico 6 - Experiência enquanto Elementos Policiais

Apêndice X: Análise das recompensas atribuídas

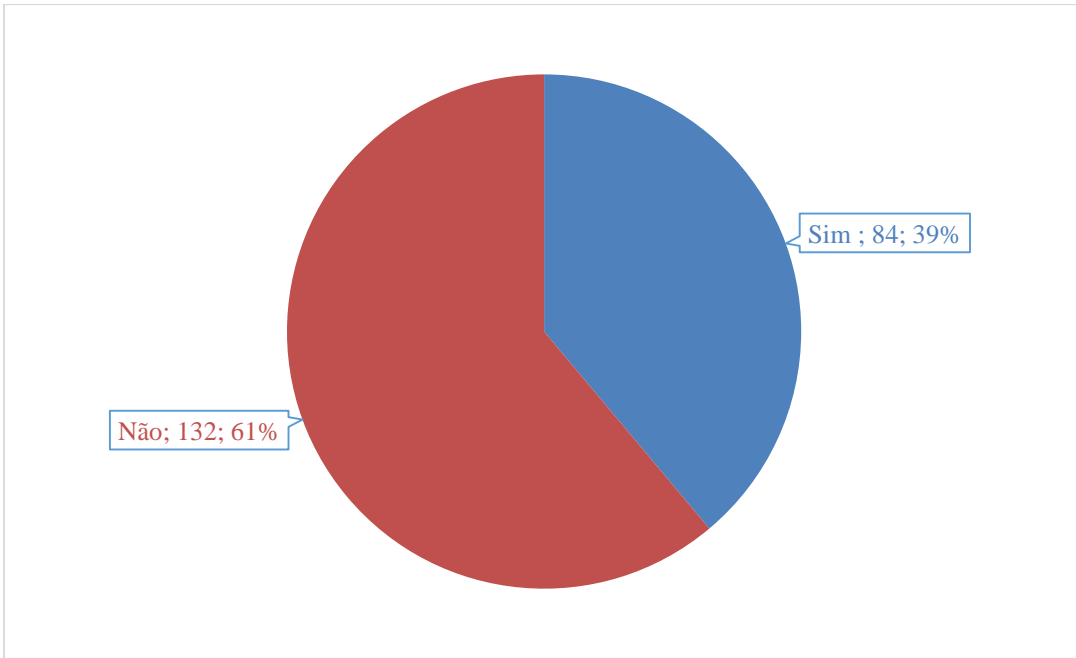


Gráfico 7 - Recompensado enquanto Elemento Policial

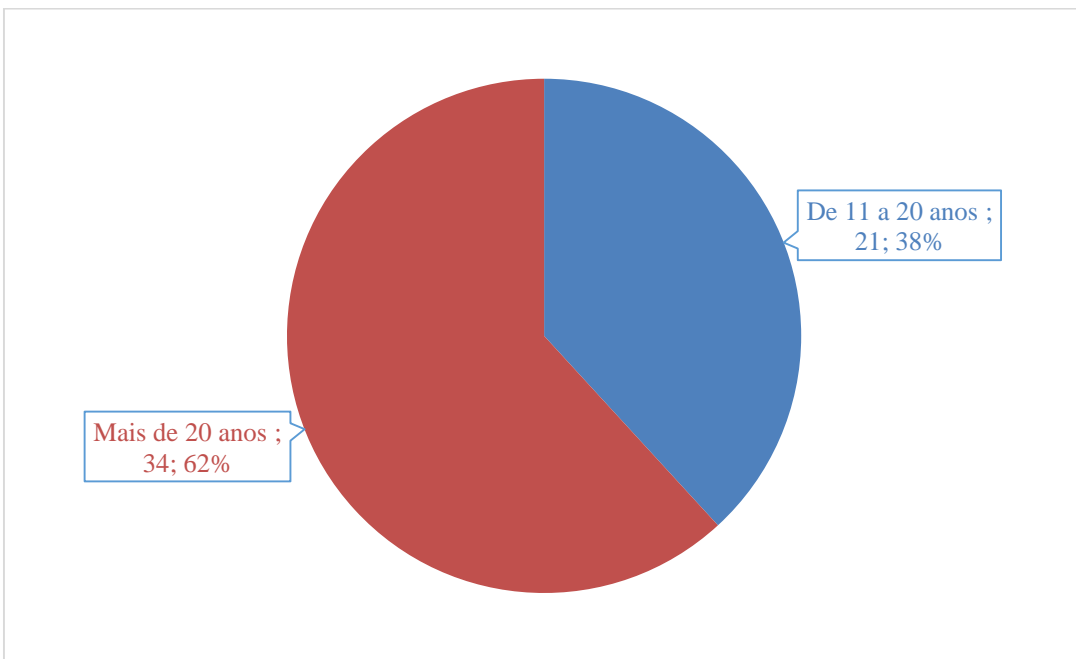


Gráfico 8 – Experiência Profissional dos elementos presumivelmente possuidores de medalhas que as desconsideraram enquanto recompensa

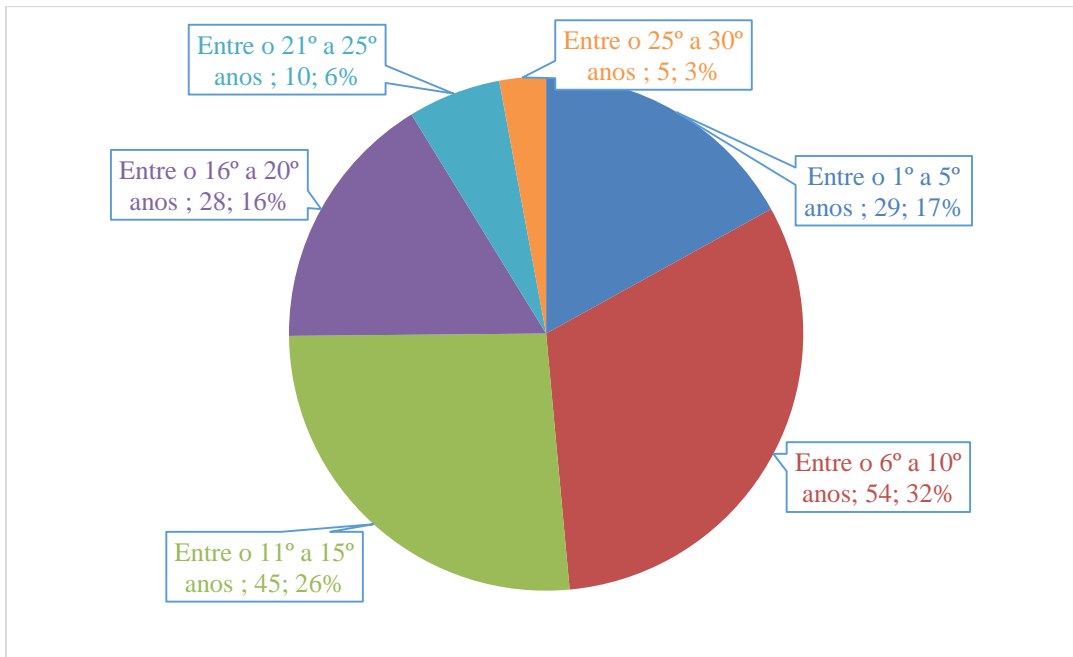


Gráfico 9 - Período de atribuição da Recompensa

Apêndice Y: Análise da motivação face ao atual sistema de recompensas da PSP

Tabela 6 - Frequências e desvio-padrão da questão 10

Questão	10.1		10.2		10.3		10.4	
	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ
Não Responde	1 (0,5%)		1 (0,5%)					
Discordo Totalmente	23 (10,6%)		63 (29,2%)		93 (43,1%)		84 (38,9%)	
Discordo	26 (12,0%)		58 (26,9%)		64 (29,6%)		64 (29,6%)	
Não concordo nem discordo	56 (25,9%)	1,24	51 (23,9%)	1,14	39 (18,1%)	1,00	53 (24,5%)	0,99
Concordo	70 (32,4%)		40 (18,5%)		19 (8,8%)		12 (5,6%)	
Concordo totalmente	40 (18,5%)		3 (1,4%)		1 (0,5%)		3 (1,4%)	
Total	216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)	

Tabela 7 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.)

Questão	10.5		10.6		10.7		10.8	
	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ
Não Responde			1 (0,5%)					
Discordo Totalmente e	65 (30,1%)		45 (20,8%)		19 (8,8%)		12 (5,6%)	
Discordo	70 (32,4%)		54 (25,0%)		40 (18,5%)		21 (9,7%)	
Não concordo nem discordo	61 (28,2%)	1,00	65 (30,1%)	1,14	87 (40,3%)	1,02	58 (26,9%)	1,01
Concordo	17 (7,9%)		44 (20,4%)		58 (26,9%)		99 (45,8%)	
Concordo totalmente	3 (1,4%)		7 (3,2%)		12 (5,6%)		26 (12,0%)	
Total	216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)	

Tabela 8 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.)

Questão	10.9		10.10		10.11		10.12	
	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ
Não Responde			1 (0,5%)				1 (0,5%)	
Discordo Totalmente	7 (3,2%)		49 (22,7%)		39 (18,1%)		37 (17,1%)	
Discordo	12 (5,6%)		55 (25,5%)		43 (19,9%)		57 (26,4%)	
Não concordo nem discordo	48 (22,2%)	0,93	75 (34,7%)	1,10	69 (31,9%)	1,16	91 (42,1%)	0,97
Concordo	110 (50,9%)		29 (13,4%)		54 (25,0%)		28 (13,0%)	
Concordo totalmente	39 (18,1%)		7 (3,2%)		11 (5,1%)		2 (0,9%)	
Total	216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)	

Tabela 9 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.)

Questão	10.13		10.14		10.15		10.16	
	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ	Freq. (%)	σ
Não Responde			1 (0,5%)				2 (0,9%)	
Discordo Totalmente	54 (25,0%)		56 (25,9%)		59 (27,3%)		39 (18,1%)	
Discordo	71 (32,9%)		62 (28,7%)		83 (38,4%)		31 (14,4%)	
Não concordo nem discordo	70 (32,4%)	0,96	80 (37,0%)	0,96	58 (26,9%)	0,91	61 (28,2%)	1,32
Concordo	20 (9,3%)		16 (7,4%)		16 (7,4%)		54 (25,0%)	
Concordo totalmente	1 (0,5%)		1 (0,5%)				29 (13,4%)	
Total	216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)		216 (100%)	

Tabela 10 - Frequências e desvio-padrão da questão 10 (cont.)

Questão	10.17	
	Freq. (%)	σ
Não Responde	2 (0,9%)	
Discordo Totalmente	49 (22,7%)	
Discordo	35 (16,2%)	
Não concordo nem discordo	71 (32,9%)	1,28
Concordo	38 (17,6%)	
Concordo totalmente	21 (9,7%)	
Total	216 (100%)	

Tabela 11 - Média e erro padrão da questão 10

Questão 10	Média	Erro Padrão
10.1	3,35	0,08
10.2	2,35	0,08
10.3	1,94	0,07
10.4	2,01	0,07
10.5	2,18	0,07
10.6	2,59	0,08
10.7	3,02	0,07
10.8	3,49	0,07
10.9	3,75	0,06
10.10	2,48	0,07
10.11	2,79	0,08
10.12	2,53	0,07
10.13	2,27	0,07
10.14	2,26	0,07
10.15	2,14	0,06
10.16	2,99	0,09
10.17	2,73	0,09

Tabela 12 - Grau de significância entre variáveis

Variáveis	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9
Idade	0,010	0,029	0,000	0,001	0,137	0,116	0,002	0,001	0,021
Género	0,587	0,321	0,240	0,052	0,254	0,53	0,738	0,318	0,593
Estado Civil	0,011	0,575	0,007	0,020	0,512	0,903	0,582	0,236	0,848
Habilitações	0,011	0,056	0,026	0,009	0,407	0,055	0,127	0,092	0,029
Categoria	0,000	0,003	0,002	0,032	0,034	0,000	0,002	0,017	0,013
Experiência	0,072	0,037	0,001	0,009	0,138	0,003	0,069	0,006	0,417
Recompensado	0,000	0,000	0,000	0,002	0,008	0,000	0,025	0,068	0,187

Tabela 13 - Grau de significância entre variáveis (cont.)

Variáveis	10.10	10.11	10.12	10.13	10.14	10.15	10.16	10.17
Idade	0,005	0,005	0,135	0,006	0,42	0,002	0,250	0,034
Género	0,368	0,324	0,563	0,585	0,719	0,347	0,258	0,690
Estado Civil	0,758	0,956	0,945	0,868	0,390	0,725	0,955	0,930
Habilitações	0,404	0,451	0,464	0,286	0,045	0,004	0,000	0,215
Categoria	0,077	0,000	0,008	0,012	0,005	0,007	0,056	0,108
Experiência	0,009	0,153	0,417	0,013	0,032	0,016	0,347	0,212
Recompensado	0,006	0,030	0,077	0,077	0,012	0,003	0,932	0,027

Tabela 14 - Valor do teste e grau de liberdade

Variáveis	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6
Idade	11,254	9,043	24,141	15,521	5,535	5,919
Género	1384,500	1283,500	1249,000	1076,500	1252,500	1070,000
Estado Civil	11,048	1,989	12,235	9,793	2,305	0,572
Habilitações	12,980	9,202	11,033	13,526	3,989	9,274
Categoria	25,217	13,649	14,944	8,793	8,652	19,316
Experiência	6,989	8,457	15,559	11,459	5,518	13,821
Recompensado	7545,000	7512,500	7345,500	6849,000	6673,000	7743,500

Tabela 15 - Valor do teste e grau de liberdade (cont.)

Variáveis	10.7	10.8	10.9	10.10	10.11	10.12
Idade	14,990	16,146	9,774	12,883	12,977	5,556
Género	1433,000	1288,500	1622,500	1305,000	1284,500	1379,500
Estado Civil	1,956	4,248	0,805	1,179	0,319	0,375
Habilitações	7,174	7,982	10,762	4,014	3,681	3,592
Categoria	14,988	10,154	10,800	6,847	23,155	11,787
Experiência	7,106	12,466	2,841	11,523	5,267	2,840
Recompensado	6502,000	6311,000	6088,500	6733,000	6482,500	6296,000

Tabela 16 - Valor do teste e grau de liberdade (cont.)

Variáveis	10.13	10.14	10.15	10.16	10.17	Grau de Liberdade	Teste
Idade	12,347	8,219	14,717	4,111	8,669	3	Teste de Kruskal-Wallis
Género	1629,500	1427,500	1299,000	1250,000	1598,000		Teste U de Mann-Whitney
Estado Civil	0,722	3,011	1,318	0,327	0,449	3	Teste de Kruskal-Wallis
Habilitações	5,010	9,726	15,239	20,225	5,794	4	Teste de Kruskal-Wallis
Categoria	10,983	12,772	12,024	7,547	6,081	3	Teste de Kruskal-Wallis
Experiência	10,758	8,833	10,383	3,308	4,503	3	Teste de Kruskal-Wallis
Recompensado	6301,500	6618,000	6791,000	5506,500	6503,500		Teste U de Mann-Whitney

Tabela 17 -Distribuição entre pares da variável Faixa Etária

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.1 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,01
A distribuição de Questão10.2 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,029
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,000
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,001
A distribuição de Questão10.7 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,002
A distribuição de Questão10.8 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,001
A distribuição de Questão10.9 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária	Teste de Kruskal-Wallis	0,021
A distribuição de Questão10.10 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,005
A distribuição de Questão10.11 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,005
A distribuição de Questão10.13 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,006
A distribuição de Questão10.14 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,042
A distribuição de Questão10.15 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,002
A distribuição de Questão10.17 diferente entre todas as opções da variável FaixaEtária		0,034

Tabela 18 - Distribuição entre pares da variável Estado Civil

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.1 diferente entre todas as opções da variável EstadoCivil		0,11
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável EstadoCivil	Teste de Kruskal-Wallis	0,007
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável EstadoCivil		0,020

Tabela 19 - Distribuição entre pares da variável Habilitações Literárias

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.1 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,11
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,026
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,009
A distribuição de Questão10.9 diferente entre todas as opções da variável Habilitações	Teste de Kruskal-Wallis	0,029
A distribuição de Questão10.14 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,045
A distribuição de Questão10.15 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,004
A distribuição de Questão10.16 diferente entre todas as opções da variável Habilitações		0,000

Tabela 20 - Distribuição entre pares da variável Categoria

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.1 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,000
A distribuição de Questão10.2 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,003
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,002
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,032
A distribuição de Questão10.5 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,034
A distribuição de Questão10.6 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,000
A distribuição de Questão10.7 diferente entre todas as opções da variável Categoria	Teste de Kruskal-Wallis	0,002
A distribuição de Questão10.8 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,017
A distribuição de Questão10.9 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,013
A distribuição de Questão10.11 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,000
A distribuição de Questão10.12 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,008
A distribuição de Questão10.13 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,012
A distribuição de Questão10.14 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,005
A distribuição de Questão10.15 diferente entre todas as opções da variável Categoria		0,007

Tabela 21 - Distribuição entre pares da variável Experiência

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.2 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,037
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,001
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,009
A distribuição de Questão10.6 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,003
A distribuição de Questão10.8 diferente entre todas as opções da variável Experiência	Teste de Kruskal-Wallis	0,006
A distribuição de Questão10.10 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,009
A distribuição de Questão10.13 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,013
A distribuição de Questão10.14 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,032
A distribuição de Questão10.15 diferente entre todas as opções da variável Experiência		0,016

Tabela 22 - Distribuição entre pares da variável Recompensa Atribuída

Hipótese Nula	Teste	Sig
A distribuição de Questão10.1 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,000
A distribuição de Questão10.2 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,000
A distribuição de Questão10.3 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,000
A distribuição de Questão10.4 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,002
A distribuição de Questão10.5 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,008
A distribuição de Questão10.6 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída	Teste U de Mann-Whitney	0,000
A distribuição de Questão10.7 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,025
A distribuição de Questão10.10 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,006
A distribuição de Questão10.11 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,030
A distribuição de Questão10.14 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,012
A distribuição de Questão10.15 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,003
A distribuição de Questão10.17 diferente entre todas as opções da variável RecompensaAtribuída		0,027

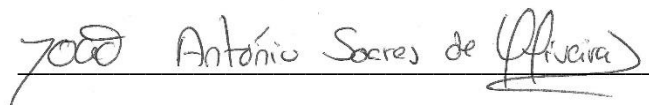
Apêndice Z: Pedidos de autorização para citação de documentos internos da PSP

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

João António Soares de Oliveira, Aspirante M/155662, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que autorize citação dos despachos Despacho n.º 12/GDN/2000 e Despacho n.º 04/GDN/2000, com o intuito de enriquecer a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 28 de janeiro de 2016

A handwritten signature in black ink, reading "João António Soares de Oliveira". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

João António Soares de Oliveira

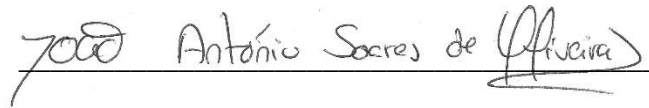
Aspirante OP M/155662

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

João António Soares de Oliveira, Aspirante M/155662, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que autorize citação dos despachos n.º 12/GDN/2010, n.º 06/GDN/2000, e a circular N.º DNA/RH/03/2010, com o intuito de enriquecer a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 16 de fevereiro de 2016



João António Soares de Oliveira

Aspirante OP M/155662

ANEXOS

Anexos

Anexo A: Taxonomia das Teorias da Motivação

Anexo B: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia

Anexo C: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia

Anexo D: Autorização para Realização de Entrevistas e Aplicação de Questionários

Anexo E: Autorizações para citação documentos internos da PSP

Anexo A: Taxonomia das Teorias da Motivação

Quadro 15 - Taxonomia das Teorias da Motivação

	<i>Teorias de Conteúdo</i>	<i>Teorias de Processo</i>
<i>Teorias Gerais</i>	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia das Necessidades de Maslow• Hierarquia das necessidades de McClelland• Teoria ERG de Alderfer	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da equidade de Adams• Teoria ModCO (modificação do comportamento) de Luthans e Kreitner
<i>Teorias Organizacionais</i>	<ul style="list-style-type: none">• Teoria bifatorial de Herzberg• Teoria das características da função de Hackman e Oldman	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham• Teoria das expectativas de Vroom

Fonte: Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.

Anexo B: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia

Quadro 16 - A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia

	Estrutura Organizacional	Sistemas de Recompensas
Inovação	Orgânica Baixa Diferenciação Hierárquica Gestão Participativa Flexibilidade	Baseado em Competências Baseado no Desenho Descentralizado Iguatário
Imitação	Mecanicista ou Orgânico Poucos Níveis Hierárquicos Gestão Participativa Flexibilidade	Baseado na Função Baseado no Desempenho Centralizado ou Descentralizado Hierarquizado Mitigado
Controlo de Custos	Mecanicista Hierarquizada Decisão Hierárquica Funções de Contornos rígidos e autonomia limitada	Baseado na Função Baseado no Desempenho (em raros casos na senioridade) Centralizado Hierárquico

Fonte: Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote

Anexo C: A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas Estratégia

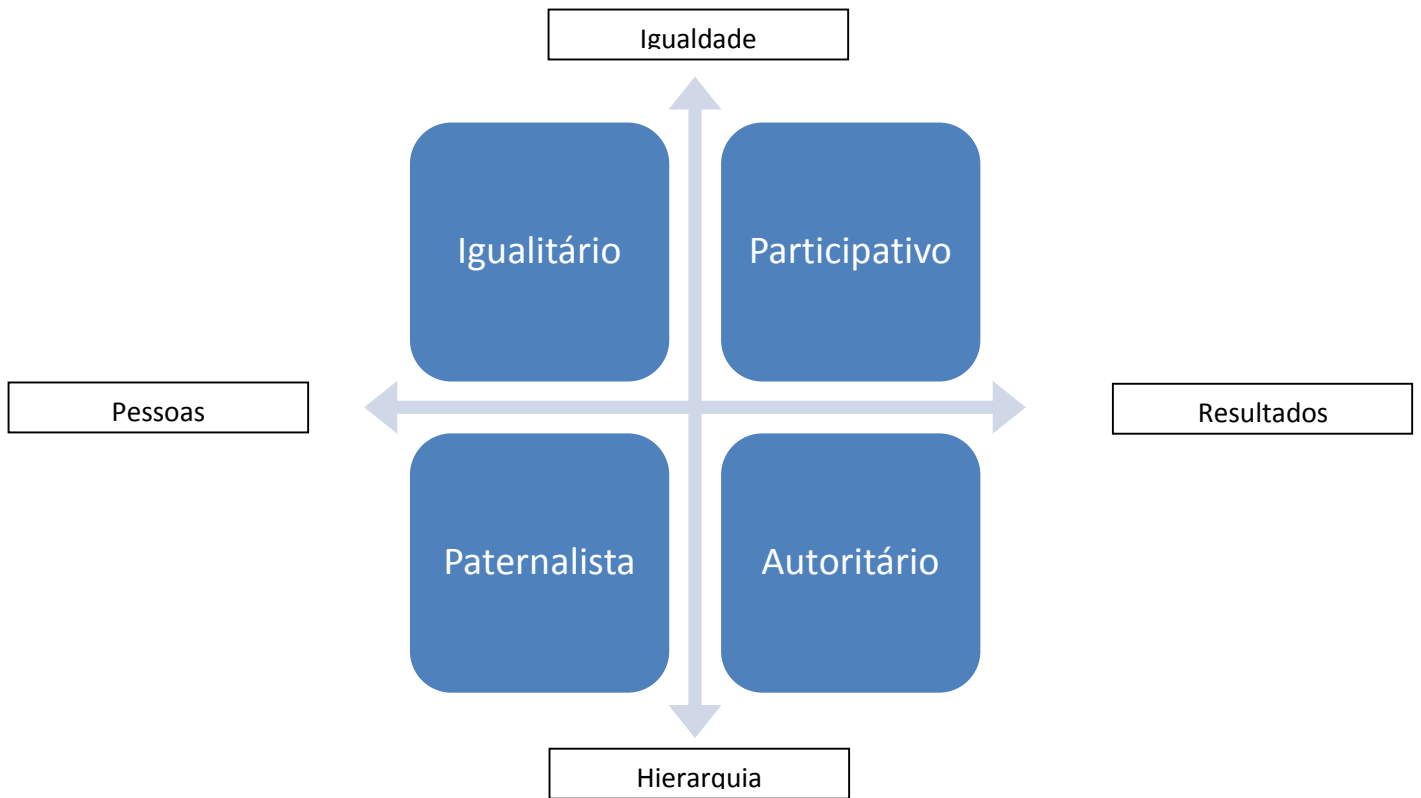


Figura 5 - Modelo de Gestão

Fonte: Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Anexo D: Autorização para Realização de Entrevistas e Aplicação de Questionários

João António Soares De Oliveira

De: ISCP SI - Direcção Ensino
Enviado: quarta-feira, 3 de Fevereiro de 2016 15:02
Para: João António Soares De Oliveira
Cc: picasantos@hotmail.com
Assunto: FW: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
Anexos: Ofício 57SECDE2016.pdf; Questionario.pdf; Guiao Entrevista.pdf

Sr. Aspirante João Oliveira

Relativamente ao V. pedido, para aplicação de um questionário aos elementos da 3.ª Divisão e concessão de entrevistas, foi autorizado nos moldes do e-mail infra.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Afonso de Almeida Carvalho
Agente Principal | National Police Officer

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Direcção de Ensino

Rua 1ª de Maio, nº 3
1349-040 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 213 613 900/18
F: +351 213 610 535
E: jaacarvalho@psp.pt



De: DN DEPFORM
Enviada: quarta-feira, 3 de Fevereiro de 2016 14:40
Para: ISCP SI - Direcção Ensino
Cc: DN GDN; COMETLIS - Núcleo de Formação; DN DRH; DN DSP
Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Email n.º 150/JF
Proc.º: 3F05 – E3266/2016
Sua Referência: Of.º n.º 57/SECDE/2016
Sua Comunicação: 2016.01.27

Exmo Senhor
Diretor do ISCP SI

Na sequência do pedido de colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais apresentado pelo Sr. AOP João Oliveira, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.Ex.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 03.02.2016, está autorizada a realização das entrevistas e questionário (*em anexo*), nos moldes propostos, tendo em conta a disponibilidade dos destinatários.

Neste sentido, para efeitos de operacionalização, o interessado deverá contactar diretamente os destinatários.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas
Chefe | National Police Chief
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
F: +351 218 111 058
Ext: 11379
E: jmatfreitas@psp.pt



[facebook](#) [policiasegurancapublica](#) [linkedin](#) [DNPS](#) contacto@psp.pt www.psp.pt

Anexo E: Autorizações para citação documentos internos da PSP

João António Soares De Oliveira

De: ISCP SI - Direcção Ensino
Enviado: segunda-feira, 8 de Fevereiro de 2016 15:47
Para: João António Soares De Oliveira
Assunto: FW: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
Anexos: Oficio 63SECDE2016.pdf

Sr. Aspirante João Oliveira,

Relativamente ao pedido, para citar dois diplomas na V. Dissertação, reencaminho o e-mail infra onde consta o despacho de SEXA o DNA/UORH.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Afonso de Almeida Carvalho
Agente Principal | National Police Officer

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Direcção de Ensino

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

T: +351 213 613 900/18
F: +351 213 610 535
E: jaacarvalho@psp.pt



De: DN DEPFORM
Enviada: segunda-feira, 8 de Fevereiro de 2016 15:43
Para: ISCP SI - Direcção Ensino
Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Email n.º 178/JF
Proc.º: 3F05 – E226/2016
Sua Referência: Ofício n.º 63/SECDE/2016
Sua Comunicação: 2016.02.01

Exmo Senhor
Diretor do ISCP SI

Na sequência do pedido de colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais apresentado pelo Sr. AOP João Oliveira, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V. Ex.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 05.02.2016, está autorizada a citação dos diplomas indicados, na Dissertação de Mestrado.

Com os melhores cumprimentos

Jorge Freitas
Chefe | National Police Chief
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
F: +351 218 111 058
Ext: 11379
E: jmatfreitas@psp.pt



[facebook](#) [policiasegurancapublica](#) [linkedin](#) [DNPS](#) [contacto@psp.pt](#) [www.psp.pt](#)

João António Soares De Oliveira

De: ISCPSP - Direcção Ensino
Enviado: quarta-feira, 2 de Março de 2016 09:15
Para: João António Soares De Oliveira
Cc: Ezequiel Agostinho Maciel Rodrigues
Assunto: FW: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
Anexos: Oficio 94SECDE2016.pdf

Sr. Aspirante João Oliveira,

Relativamente ao V. pedido, em anexo, informo que foi autorizado através do despacho de SEXA o DNA/UORH, nele exarado.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Afonso de Almeida Carvalho
Agente Principal | National Police Officer
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Direcção de Ensino

Rua 1ª de Maio, nº 3
1349-040 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 213 613 900/18
F: +351 213 610 535
E: jaacarvalho@psp.pt



De: DN DEPFORM
Enviada: terça-feira, 1 de Março de 2016 15:59
Para: ISCPSP - Direcção Ensino
Cc: DN GDN
Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Email n.º 279/JF
Proc.º: 2F05 – E6367/2016
Sua Referência: Ofício n.º 94/SECDE/2016
Sua Comunicação: 2016.02.17

Exmo Senhor
DIRETOR do ISCPSP

Na sequência do pedido de colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais apresentado pelo Sr. AOP João Oliveira, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.EX.ª de que, por despacho de S. Ex.º o DNA/UORH datado de 01.03.2016, está autorizado a citar os diplomas indicados.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas
Chefe | National Police Chief
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
F: +351 218 111 058
Ext: 11379
E: jmatfreitas@psp.pt



[facebook](#) [policiasegurancapublica](#) [linkedin](#) [DNPS](#) contacto@psp.pt www.psp.pt