

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



Nelson Nelo Sequeira de Pina

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação Final de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O processo de recrutamento, de seleção e de
formação na Polícia Nacional de Cabo Verde**

Orientador:

Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula do Espírito Santo

Lisboa e ISCPSI, 26 de Abril de 2012



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

Nelson Nelo Sequeira de Pina

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação Final de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O processo de recrutamento, de seleção e de
formação na Polícia Nacional de Cabo Verde**

Orientador:

Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula do Espírito Santo

Lisboa e ISCPSI, 26 de Abril de 2012

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos
Dereck de Pina, Thiago de Pina e Niraide de Pina
Aos meus pais biológicos *Francisco de Pina e Carlota Sequeira*
E aos meus pais adotivos Daniel Costa e Domingas Costa,
Pelo amor, pela dedicação, pela compreensão,
Pelo carinho, pela paciência inesgotável
E por compreender as minhas escolhas e por último
Esta dedicatória vai em especial para Iara de Pina!

Agradecimentos

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que realização deste trabalho se tornasse realidade, dos quais destaco:

Em especial a minha Orientadora Professora Doutora Paula do Espírito Santo, pelas forças, apoios e disponibilidades para a realização deste trabalho e essencialmente pela coragem de suportar este fardo que eu representei.

Aos meus pais pelo esforço feito para a minha educação, aos meus irmãos, a minha tia Benvinda Sequeira e todos os meus familiares em Portugal e espalhados pelo mundo que de alguma forma sempre apoiaram-me nesta batalha.

Faço um agradecimento em especial a Dra. Eugénia Andrade sem a qual não seria possível atingir este feito, e que sempre mostrou disponível para me apoiar e dar força em momentos de menos inspiração.

Aos meus caros colegas cabo-verdianos neste instituto pela paciência que tiveram de me suportar durante os anos que passamos ali vivendo unidos como família, em especial ao Manuel Nascimento juntos neste “djunta mon” durante o nosso curso.

Ao pessoal policial do comando de São Vicente, que disponibilizaram como inquiridos contribuindo desta forma para conclusões interessantes quanto ao objetivo deste trabalho.

Ao XXIV CFOP pela equipa que se formou e pelo tratamento e relação como irmãos de sangue.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e ao Corpo Docente pelos esforços, tolerância, entusiasmo, paciência e coragem prestada ao longo desses cinco anos.

A todos os meus sinceros agradecimentos

Resumo

A dissertação que se nos apresenta, sob o tema «o processo de recrutamento, seleção e formação na Polícia Nacional de Cabo Verde», tem como objetivo analisar o referido processo na sua totalidade, com o intuito de agendar linhas de orientação, de atualização bem como o de estabelecer a importância e pertinência, de processos desta natureza, para qualquer organização e nesse caso para a Polícia Nacional de Cabo Verde.

Em termos metodológicos este trabalho tem uma componente descritiva e também empírica baseada num inquérito e na observação participante no contexto em análise, assente em consultas bibliográficas, num questionário e o próprio conhecimento empírico acerca do fenómeno em causa.

Tentámos trabalhar a temática na sua vertente recursos humanos, e sua importância para a organização policial, no sentido de fomentar melhores e mais adequados métodos utilizados na prossecução dos itens estudados.

Os objetivos foram alcançados e as hipóteses encetadas foram de uma importante linha de orientação neste trabalho, o que nos permitiu concluir que os processos em estudo merecem uma profunda revisão em todos os aspetos, desde a adequação aos novos desafios da sociedade, passando por uma atualização dos mesmos no que diz respeito aos métodos e a forma como são aplicados.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, formação, PNCV.

Abstract

The dissertation before us, under the theme « the process of recruitment, hiring and training of national police in Cape Verde», aims to analyze this case in its entirety, in order to schedule a guideline update, as well as to establish the importance and relevance of such proceedings, to any organization, and in this case to the National Police in Cape Verde

In methodological terms this work is descriptive, based in bibliographical queries, in a questionnaire and the actual empirical knowledge about the phenomenon in question.

We try to work the theme in its human resources aspect, and its importance to the police organization, to foster better and more appropriate methods used in pursuit of the items studied.

Our goals were achieved and the chances were launched an important guideline in this work, which has allowed us to be safe in saying that the processes under study deserve a thorough review in all aspects, since starting in the appropriateness to the new challenges of society, going through an upgrade of the same with regard to methods and how they are applied.

Key words: recruitment, selection, training, PNCV.

Índice

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Abreviaturas e Siglas.....	vii
Introdução	1
Capítulo 1 - Da Polícia	8
1.1 Polícia – Conceitos.....	8
1.2 Enquadramento Legal da PNCV	10
1.3 Historial da Polícia Nacional de Cabo Verde.....	14
1.4 Atribuições e Competências.....	17
Capítulo 2 – Do Recrutamento e Da Seleção na PNCV	21
2.1 Recursos Humanos.....	21
2.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos: suas implicações no funcionamento das instituições policiais, (Influência do recrutamento e seleção no desempenho da atividade policial).	26
2.3 Recrutamento	28
2.4 Seleção	31
2.5 Os atuais processos do recrutamento e seleção da PNCV.....	33
Capítulo 3 - Da Formação.....	35
3.1 A formação como fator de rentabilização de Recursos Humanos.....	35
3.2 A formação- sua utilidade e predomínio na atividade policial em Cabo verde.....	37
3.3 Atualização do processo de formação na PNCV.....	40
3.4 Centro Nacional de Formação da Polícia Nacional, um órgão de reconhecimento e desenvolvimento das competências pessoais compatíveis à Polícia.	44

Capítulo 4 – Inquérito sobre o processo de recrutamento, de seleção e de formação na Polícia Nacional de Cabo Verde.....	45
4.1 Metodologia	45
4.1.1 Seus objetivos e características	45
4.1.2 Amostra	46
4.2 Análise dos resultados.....	47
4.2.1 Percepções sobre o recrutamento	47
4.2.1 Percepções sobre a formação	49
4.3 Síntese de resultados	51
Conclusão	54
Bibliografia.....	56
Anexos.....	59

Abreviaturas e Siglas

AAFDL- Associação Académica da Faculdade de Lisboa

PNCV- Polícia Nacional de Cabo Verde

D-Lg. – Decreto Legislativo

D-Rg. – Decreto-Regulamentar

OPC – Órgão de Polícia Criminal

RH – Recursos Humanos

POP – Polícia de Ordem Pública

GRH – Gestão Recursos Humanos

MAI – Ministério da Administração Interna

PSP – Polícia de Segurança Pública

CFA – Curso de Formação de Agentes

PJ – Polícia Judiciária

OPC – Órgão de Polícia Criminal

BO – Boletim Oficial

Introdução

A PNCV tem como objetivo ter na sua génese e estrutura, efetivo que preencha os predicados ditados pela nação e preceituados no regulamento promovido pelo ministério que tutela a pasta de Administração Interna de Cabo Verde.

Nesse âmbito queremos aqui apresentar aspetos e levantar questões que proporcionarão linhas de orientação numa perspetiva de criar um programa perentório e atualizado, com um rigor técnico e dentro das subjetividades que desta possam suscitar, implementar, neste trabalho, um sistema formativo que dotará os formandos de capacidades técnicas ou tácitas, bem como zelar para que estes apreendam qualidades humanas sublimes de forma a propiciar um combate eficiente da criminalidade.

A dilação pelo tema, “recrutamento, seleção e formação na Polícia Nacional de Cabo Verde (doravante abreviadamente designada de PNCV) ”, materializando-o em tese/dissertação, como substantivo do presente trabalho, resulta obviamente de razões de ordem formal consubstanciadas na observação da legislação em vigor concernente à prestação de provas para a obtenção do grau de mestre em ciências policiais. Naturalmente, apontamos como razões de ordem material, que também motivaram o presente trabalho, a necessidade de uma observação qualitativa e atualizada da forma como é guiada o recrutamento, a seleção e a formação dos efetivos na PNCV, como forma de proporcionar à autoridade policial cabo-verdiana orientação, se assim entenderem, no sentido de melhorar o que vier a manifestar-se insuficiente e a promover os aspetos que têm trazido prosperidade e êxito quanto à gestão de recursos humanos dentro da corporação em causa.

A motivação maior e o propósito primordial são o de espelhar na nossa polícia um corpo dotado de profissionais capacitados, conhecedores de elevado grau cultural, policial e geral, pois esta profissão exige uma ciência alargada sobre todos os parâmetros da sociedade contemporânea. Com isso não queremos parecer hipócritas e muito menos insensíveis à realidade do nosso país, convictos de que quando nos propomos alcançar objetivos devemos optar por selecionar o melhor e recrutar o superior.

Enquadramento geral do tema

Em qualquer instituição ou organização é exigido um processo de recrutamento, de seleção e de formação rigoroso. Apesar de implicar um cuidadoso e sensível trabalho, envolvendo meios de avultado valor monetário, em muitos casos, é imperativo estar em conformidade com os preceitos da atualidade vigente e o presente formato – a globalização. Tendo sempre por base a concretização dos fins para o qual a instituição foi criada com os olhos fitos na prossecução dos seus objetivos. Neste sentido torna-se essencial que a instituição policial – Polícia Nacional de Cabo Verde – saiba como maximizar os escassos recursos¹ humanos e materiais que detém numa perspetiva de responder com prontidão, responsabilidade e qualidade, suportado por bases legais do país, as demandas dos cidadãos.

É nossa opinião, que esta tarefa precede de imensas dificuldades e de várias ordens, quanto mais não seja, o de lidar com homens, porque é uma atividade que está intimamente ligada com a eficiência do trabalho – neste caso policial - e cada instituição deve se assumir como gestor dos seus recursos e numa época como esta em que a globalização exige conceitos, métodos e ideias novas que, se vão sofrendo *mudanças maciças e cuja velocidade se torna vertiginosa* (Finuras, 2007:51) é urgente uma atualização de processos de seleção e de formação já que as fronteiras esboroaram, «deixando de haver produtos ou tecnologias nacionais... o que é comercializado entre as nações são menos os produtos acabados e mais os serviços especializados na sua resolução de problemas (investigação...) e na identificação de problemas (marketing estratégico e operacional...) bem como certos serviços e componentes de rotina, todos os quais se combinam para criar ou acrescentar valor» como afirmou *Robert Reich* no seu livro *The Work of Nations* cit. in (Finuras, 2007).

Um dos presuntivos da melhoria da atividade policial, que também se reflete no desempenho das funções da própria corporação, desemboca num processo criterioso de recrutamento, seleção e formação. O que se pretende com o esforço de obter um processo criterioso é por um lado, promover um sentimento de auto-suficiência no efetivo aliado a uma confiança e motivação e por outro lado impedir o cometimento de erros grosseiros e inadequados à sua farda, na interpretação das tarefas de segurança pelas quais foi incumbido.

¹ Voltaremos à esta problemática no capítulo dedicado ao “recrutamento e seleção”.

Neste modelo não é nossa intenção revelar uma inovação e revolucionar o processo de recrutamento, seleção e formação, até porque os métodos, teorias e processos das ciências sociais da educação/formação que usamos hoje para auxiliar as pessoas a acompanharem as mudanças científicas aceleradas fixam-se em muitas ideias dos anos 50 e 60, como afirma *Paulo Finuras* no seu livro *Gestão Intelectual*, mas o de atualizar e corrigir possíveis lacunas, se assim se verificar, inspirados em contribuições científicas no âmbito de recursos humanos, dentro do tema em discussão. É certo que *ainda não encontramos efetivamente novos paradigmas que nos permitem compreender as mudanças que estão a ocorrer, quanto mais delinear as novas estratégias de desenvolvimento capazes de ajudar as pessoas a adaptarem-se mais rapidamente à constante mudança e à mudança como única constante* (Ceitil, 2007: 200)

Apesar de estarmos a tratar de indivíduos de um determinado país poderemos encontrar neles formas de pensar diferentes bem como culturas diversificadas, o que naturalmente faz com que entre eles haja também modos de agir e características pessoais díspares. Mas a parte que maior relevância terá na análise destes aspetos pessoais será a complexidade de valores que se possa reter e interiorizar em cada elemento durante o processo de ingresso na PNCV, bem como o trabalho contínuo que consiste em inculcar culturas e valores policiais durante seu percurso na instituição.

O desenrolar deste trabalho consiste em fazer uma análise à história da PNCV, em que estabeleceremos uma ponte desde a criação até os dias de hoje, passando pelas várias nomenclaturas que já teve, pelos nomes mais sonantes na sua direção bem como os diversos órgãos e serviços que dela fizeram parte.

A Escola Daniel Monteiro é a porta de entrada na PNCV. Assim, é de vital importância dar a conhecer as competências e atribuições desta e definir o seu enquadramento enquanto instituição que onere o recrutamento, seleção e formação na polícia em Cabo Verde.

O capítulo seguinte é dedicado ao recrutamento e à seleção com o fim de observar como é que têm decorrido estes dois processos, que acabam por convergir num só, analisando os regulamentos que enforma-os, para tirar ilações. Tentaremos uma apreciação da eficácia e qualidade dos mesmos, salientando a importância e pertinência na corporação policial, bem como, conceber se assim se justificar critérios para uma admissão adequada e rigorosa. Em seguida e nos mesmos moldes, surge o capítulo referente à formação, numa

iniciativa de definir aspetos tidos como relevantes, nesta que é por nós a fase de maior atenção e de crucial interesse para a rentabilização dos recursos humanos da PNCV e de qualquer outra organização. Esperamos ser este capítulo o ponto alto da nossa dissertação, visto ser o processo de formação considerado «a melhor maneira de resolver um problema organizacional» (Rodrigues e Ferrão, Abril 2006).

No último capítulo propomos analisar o inquérito aplicado a um universo de efetivos da PNCV mais precisamente na ilha de São Vicente. A escolha desta ilha prende-se em primeiro lugar com o facto de ser a que melhor conhecemos, ser considerada a segunda maior em termos de população, por se situar a uma distância considerável da capital, porque pensamos que a capital do país tem tido mais oportunidades de formação, e pela facilidade de contactos com os questionados. Deste inquérito esperamos com clareza atingir a nossa meta, que é a de salientar a necessidade de um maior número de formação para as várias categorias e postos bem como em áreas diversificadas.

Hipóteses

As sociedades modernas são, cada vez mais, sujeitas a novos desafios, através de aliciantes de várias ordens oferecidos às pessoas, sobretudo às camadas mais jovens da população. A par destes desafios existe uma crise geral de valores que estimula novas experiências e um certo desejo de ultrapassar normas sociais tidas por caducas. É aí que certas camadas da população resvalam para hábitos de consumo de bebidas alcoólicas e tráfico de outras substâncias nocivas à saúde.

São conhecidas as consequências das dependências assim geradas e às quais nenhuma sociedade ou instituição é imune.

Se há que evitar os resultados nefastos de tais dependências em toda e qualquer célula da sociedade, por maioria de razão, pelo melindre de que se reveste a sua atividade, certas instituições devem ter um cuidado acrescido na prevenção e deteção de consumos de álcool e outras substâncias nocivas à saúde bem como seu tráfico.

• É suficiente nos métodos utilizados, a forma como se tem feito, a seleção e recrutamento do pessoal policial na Polícia Nacional de Cabo Verde.

Entende-se que ao pessoal policial da PNCV se deve «exigir uma vida preenchida por hábitos sãos, para que, no desempenho das suas funções, seja um efetivo garante da segurança de pessoas e bens» (Código de Honra da POP, 1998). Essa exigência só é

compreensível quando houver um processo de recrutamento adequado às pretensões da própria instituição, que capacita o recrutado de cumprir as missões que lhe são atribuídas.

•A formação que até agora tem sido ministrada no corpo policial de Cabo Verde revela-se suficiente perante as necessidades, anseios, objetivos e alcances do pessoal com função policial dentro da corporação.

Surgiu assim o interesse de uma abordagem desse tema a partir de notícias no seio da corporação por parte da imprensa nacional, dando conta de problemas relacionados com o perfil de alguns indivíduos em um número considerável, que colocam em cheque com o preceituado acima nos referidos códigos éticos e de honra, pois num país arquipelágico em que as ilhas são de uma demografia consideravelmente reduzida, as notícias são do conhecimento de toda a população.

•É visível ou perceptível o desinteresse, no pessoal policial, em adquirir instruções, ou em aproveitar a pouca formação que até agora têm recebido.

Mormente as camadas com maior grau académico e formativo, de onde surgem observações tais que merecem análises profundas, não querendo com isso ignorar a outra fração da população, considerada menos instruída – estes merecem atenção, pois são igualmente informadas - exigem uma instituição em que estes valores sejam patentes em todas as camadas hierárquicas mas, a verdade é que é nas classes de agentes onde esses defeitos são frequentemente observados.

Ora constituindo eles (agentes), o espelho da Polícia é de suma importância fazer com que aqueles que a compõem sejam então embaixadores do bom nome da instituição, neste âmbito convém constituir-se de homens e mulheres que preencham os requisitos consignados no perfil do polícia contemporâneo.

•Considerada a insularidade e a situação económica do arquipélago, é compreensível o facto de existir um deficiente programa de formação causado pelos poucos recursos técnicos ou táticos de que dispõe o país.

Esta é uma hipótese levantada, porque somos conscientes da possibilidade de haver alguma dificuldade de natureza de recursos económica e materiais por parte do Estado, pela sua insularidade, de conseguir uma política formativa abrangente a todas as ilhas.

Objetivos

O processo e a problemática de recrutamento, seleção e formação na Polícia Nacional de Cabo Verde têm merecido uma grande atenção pelo facto de que atualmente tem surgido incidentes dentro da corporação que têm gerado convulsões internas originando várias demissões, segundo as notícias veiculadas pela imprensa nacional (rádio, televisão, jornal, etc.) relacionados com comportamentos desviantes, impróprios e indignos do pessoal policial dentro do quadro de honra proposto pelo nosso referido Estado. Assim perguntamos – *será o processo de recrutamento, de seleção e de formação na PNCV, como sendo porta de ingresso na instituição, determinante para um elenco de valor?*

No sentido de demonstrar a importância, a grandeza, a dimensão, a pertinência, a relevância e profundidade desta temática no contexto contemporâneo que o país atravessa, encabeçamos este projeto. Estamos cientes, da distância entre nós e a realidade prática do arquipélago, no que diz respeito à acessibilidade de fontes. Ainda assim, dispusemo-nos em abordar esse tema como sendo objeto da nossa dissertação, com o fim de certificarmos de que a PNCV, instituição cabo-verdiana que merece dignidade da existência de um processo de recrutamento, seleção e formação dos seus efetivos de forma credível e fiável. Pretendemos assim demonstrar as necessidades do pessoal policial bem como traçar rumos a tomar quanto a adequação deste processo e propor métodos sustentáveis e melhorados de proceder a tais processos.

Assim os nossos objetivos serão:

1. Compreender o alcance do processo de recrutamento e seleção na instituição policial de Cabo Verde. Com isso pretendemos estudar o processo de recrutamento e de seleção tendo em conta às novas exigências e às especificidades do trabalho policial no âmbito das admissões, com o fim de suprir possíveis frinchas existentes nos efetivos. Esse aspeto pode «pôr em risco a sobrevivência – quando se trata de métodos obscuros e inadequados a democracia que deve nortear qualquer instituição - pois a não modernização tem implicações, não na sua sobrevivência (pelo menos imediata), mas na sobrevivência de todo o tecido social, logo com implicações óbvias (mais cedo ou mais tarde) nas condições de funcionamento das instituições e do mercado e finalmente de todos nós» (Rodrigues e Ferrão, Abril 2006).

2. Enquadrar este trabalho no programa de recursos humanos da Polícia Nacional de Cabo Verde tendo por base os regulamentos que dão corpo a este processo de recrutamento, seleção e formação da PNCV com a pretensão de alertar pela subjetividade e discricionariedade que possa subsistir na seleção de elementos policiais.

3. Verificar que a formação no efetivo constitui uma ferramenta que, apesar da sua importância, tem sido escassa e com isso elucidar sobre a necessidade de um processo suficientemente capaz de proporcionar formação de base sólida e única. Uma formação específica mas, ao mesmo tempo abrangente capacitando os efetivos para os desafios inerente à função policial transmitindo assim valores elevados e de condutas dignas;

4. Propor linhas orientadoras para uma reflexão no processo de recrutamento, seleção e na formação dos efetivos, desde o seu ingresso na instituição. Admitir ainda a necessidade de durante o tempo em que permanece como ativo e operacional, o elemento policial possa usufruir de sessões de formação, com o objetivo de se sentir atualizado perante os desafios que surgem dia após dia.

Metodologia adotada

O presente estudo assenta numa metodologia empírica de observação. É assim para que se possa desenvolver um rigoroso trabalho e em conjunto estabelecer objetivos numa iniciativa que pretende atingir níveis satisfatórios e exigíveis no processo de recrutamento, seleção e formação na referida força de segurança.

Optamos por dividir o nosso estudo/trabalho numa primeira parte em que versaremos sobre o enquadramento teórico das variáveis em estudo e numa segunda um estudo exploratório quantitativo do processo de recrutamento e seleção e a qualidade, pertinência e frequência do processo formativo diante dos efetivos da PN.

A metodologia aplicada na primeira parte consistirá na revisão da literatura, observação documental e incidiremos essencialmente sobre as leis, regulamentos e portarias produzidos dentro do ministério que tutela a PNCV, onde faremos uma abordagem teórica referente aos conceitos de Polícia, recrutamento, seleção e formação,

tendo por base estudos e literatura produzidos sobre tais variáveis. Nesta parte incluiremos uma secção referente à pertinência do tema em estudo bem como as questões de investigação que o motivaram.

O capítulo 4 terá um cariz empírico e será constituído por um inquérito (auto-preenchido) aplicado a elementos do Comando de São Vicente, considerada pelo próprio Governo de Cabo Verde como a segunda mais importante do país.

A escolha da temática impõe, à partida, várias contrariedades. Desde logo, pelo facto de ser uma abordagem de um fenómeno que tem sofrido desafios relacionados com mudanças como: *a envolvente das empresas/instituições; as pessoas; a natureza do trabalho; as exigências e as turbulências antes citadas requerem* hoje que as organizações *sejam capazes de fomentar elevados rendimentos dos seus colaboradores; as empresas não podem bastar-se das «melhores práticas»;* ... (Pina e Cunha:2010:41). Depois pela dificuldade previsível em contactar com um número mais elevado de efetivo da PNCV, por outro lado, tais contingências significaram para nós uma motivação suplementar e um desafio acrescido.

Na conclusão, e com base nos dados recolhidos, tentaremos propor linhas orientadoras para uma possível reforma no processo de ingresso na PNCV.

Capítulo 1 - Da Polícia

Promovemos um conhecimento, de certa forma pormenorizada, daquela que é a instituição policial de Cabo Verde, pretendemos por outro lado elaborar o enquadramento legal em respeito à legislação produzida no arquipélago. Em conformidade com o preceituado na literatura do presente, procuramos contribuir para a problematização do conceito de “polícia”.

1.1 Polícia – Conceitos

Etimologicamente, a expressão surge ligada à polis. Com raízes na palavra Grega *Politeia* aludindo à forma como se organiza ou é constituída a cidade, que apareceu ligada a função de «*governar a coletividade*» (Fernandes, 2001:14). Assim sendo, sempre se afigurou como um vasto labor, exigindo aos seus integrantes um esforço acima do normal em defesa dos interesses coletivos e conseqüentemente no sucesso da instituição. «Esta atividade extensa desenvolve-se através de meios arbitrários e que, com a Revolução francesa, deixara de constituir ou ser suporte de um Estado de polícia e autoritário para ser elemento integrante de um Estado subordinado ao direito ou mundo jurídico» (Valente, 2009:39).

O vocábulo polícia pode por outro lado, empregar-se para denominar operações desenvolvidas por forças policiais, para o estabelecimento do respeito pela lei; com vista a assegurar um estado de ordem e tranquilidade públicas e o normal exercício dos direitos fundamentais pelos cidadãos; para prevenir a ocorrência ou a disseminação de situações ilícitas lesivas dos interesses e valores fundamentais da vida em sociedade e assegurar a observância das regras essenciais de convivência social.

Para Tito Fernandes (2001) a noção ou o conjunto das noções da Polícia contém cinco elementos constitutivos do que deve ser a atividade policial, apreciada em sentido lato e, a saber:

1. *Modo de atividade administrativa, deixando de fora as decisões judiciais e as leis de polícia que correspondem a funções do Estado;*
2. *Atuação de autoridade, enquanto poder que condiciona e limita as condutas dos particulares, garantidas pela coação;*
3. *Capacidade de intervenção no exercício de atividade individuais suscetíveis de fazer perigar interesses gerais, pois só o risco que assuma projeção pública, legitima a intervenção;*
4. *Prevenção dos danos sociais, impedindo a produção de prejuízos à vida em comum ou que ponham em causa as regras de convivências entre os cidadãos;*
5. *Previsão legal, na medida em que a Instância Policial está subordinada à lei, não lhe cabendo a escolha dos danos sociais a prevenir* (Fernandes:2001:14).

O conceito jurídico de polícia é bastante amplo podendo ser empregada em vários sentidos: ... *Um conjunto de normas impostas pela autoridade aos cidadãos, ... o conjunto de atos de execução destes regulamentos, donde se distinguem as polícias administrativas*

e judiciária; ... termo que se dá aos agentes das forças públicas encarregadas da execução das leis, cuja atividade resulta a ordem pública. (AAFDL, 2003).

Para Aristóteles a ordem na cidade é o maior dos bens sociais. Este filósofo e lógico grego atribui a responsabilidade deste bem comum à polícia. Ora, Cabo Verde considera como fins do Estado: a segurança, a justiça e o bem-estar comum. A Polícia, nosso sujeito tratado neste trabalho, é tido nestes parâmetros como sendo o ator principal, cabendo a si a tarefa de fazer jus estes fins, essencialmente no que diz respeito a segurança interna, seguindo o trilho das muitas atribuições que lhe são impostas pelo próprio povo dessas ilhas.

Os conceitos acima referidos promovem a ideia de polícia que o próprio Estado de Cabo Verde substancia como conceção do termo Polícia. É nossa preocupação - e fazemo-la chegar aos nossos lentes/destinatários - o carácter vinculativo do polícia à atividade jurídica do Estado subordinado aos princípios da legalidade, da igualdade e sobretudo aos pilares preventivo, reativo e de investigação criminal. Na conjuntura atual (globalização) a polícia apresenta-se *como garante da liberdade do cidadão perante ameaças ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem quer pelo próprio Estado* (Valente, 2009:39) mas se recuarmos até antes do séc. XIX «toda a ação do Príncipe dirigida a promover o bem-estar e comodidade dos vassalos» (Caetano, 2004: 1145), deparamos que o significado funcional de Polícia prevalece similar, o que reforça a ideia “segurança pública e bem-estar comum” estabelecendo uma *estreita ligação com os problemas da liberdade e da segurança* (Fernandes:2001:14).

Cabo Verde é um Estado democrático² e como tal há que saber como conjugar a liberdade do indivíduo com a segurança do próprio Estado. Torna-se portanto sensibilizador a *conciliação da liberdade com a segurança*, estes que se apresentam como *um objetivo fundamental da democracia* (Rodrigues, 1998:394). A democracia tem necessariamente que conciliar com o respeito pela participação de cada cidadão na vida social em que este está inserido.

1.2 Enquadramento Legal da PNCV

² A 28 de Setembro a Assembleia Nacional Popular aprovou a Lei Constitucional nº 2/III/90 que, revogando o artigo 4º da anterior constituição – este que instituíu o regime de partido único – institucionalizando o princípio do pluralismo, consubstanciou a consagração de um Estado de Direito Democrático. Assembleia Nacional de Cabo Verde, 2000.

A origem e a pertinência das atribuições da Polícia Nacional de Cabo Verde (adiante designada por PNCV), reveste *prima facie* o couraça de força de segurança, naturalmente pelo imperativo patenteada na Constituição da República de Cabo Verde ao incluir como tarefas do Estado, entre outros, a garantia do respeito pelos Direitos do Homem e o assegurar do pleno exercício dos direitos e liberdades fundamentais a todos os cidadãos, ... a promoção do bem-estar ... do povo cabo-verdiano. (CRCV, 2000, art. 7º e 240º).

Assume-se como uma força pública uniformizada e tem como função a defesa da legalidade democrática, a prevenção da criminalidade, a garantia de segurança interna, a ordem e tranquilidade públicas e a garantia dos direitos dos cidadãos, a consecução dos objetivos definidos na lei e prosseguidos pelo Governo, ... o controlo das fronteiras terrestre e marítimas, a entrada e saída do território nacional, a defesa e preservação da floresta nacional e o combate as infrações fiscais e aduaneiras, (D-Lg. nº 6/2005:artigo 5º).

O Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro cria a Polícia Nacional – com sede principal na Cidade da Praia, ilha de Santiago e dirigida por um Diretor Nacional (nomeado por Resolução do Conselho de Ministros), coadjuvado por dois Diretores Nacionais Adjuntos (nomeados por Despacho do membro do Governo responsável pela segurança e ordem publica, sob proposta do Diretor Nacional) - e desse modo o Governo propôs rever todos os diplomas fundamentais que regiam a POP de laia a reforçar a sua autonomia operacional e a cadeia de comandos, passando desse modo a concentrar todas as forças e serviços de segurança sob o domínio do MAI – os que concorrem para garantir a segurança interna - num único corpo em todo o território nacional, obedecendo à hierarquia do comando em todos os níveis da estrutura:

- ✓ Polícia de Ordem Pública;
- ✓ Guarda-Fiscal;
- ✓ Polícia Marítima;
- ✓ Polícia Florestal.

Esta criação se insere no Programa do Governo para a VI Legislatura dando um enfoque particular à criação das condições que permitam garantir a estabilidade interna e a segurança de pessoas e bens como elementos determinantes para a paz social e a tranquilidade dos cidadãos. Esse novo modelo de organização policial para Cabo Verde, perspetivando o reforço da capacidade operacional e da racionalização dos meios matérias e humanos, tendo por sua vez, em atenção o fato de que as forças policiais são hoje

chamadas a interferir em ambientes cada vez mais complexos, pelo grau de exigência técnica ser elevada e impecável no seu desempenho, nas vertentes de ordem pública e investigação criminal, perspetivando assim, elevado senso de profissionalismo contribuindo para um desempenho mais adequada e eficaz nas atribuições.

Assim a Polícia Nacional passe a estruturar-se³ (dentro da sua hierarquia) em:

A Direção Nacional- que por sua vez abrange –

- ✓ O Comando da Polícia de Ordem Pública, que assegura proteção de pessoas e bens, presta assistência à população e zela pela tranquilidade e manutenção da ordem pública, como o próprio nome indica, e preserva e defende a floresta nacional, porque também incorpora a Polícia Florestal;
- ✓ A Direção de Emigração e Fronteiras, dada a natureza das suas funções, passa a integrar a Polícia Marítima, com a responsabilidade de controlar o movimento nas fronteiras nacionais;
- ✓ O Comando da Unidades Especiais que abrangem o Grupo de Intervenção Rápida, o Corpo de Intervenção e a Proteção de Entidades;
- ✓ A Direção de Formação que tem na sua dependência a “Escola de Polícia Daniel Monteiro”, assegura a formação inicial e contínua das diferentes categorias do pessoal da Polícia Nacional;
- ✓ A Direção do Planeamento Orçamento e Gestão, na qual se incluirá um Núcleo de Informática e de tecnologia da Informação, resultante da fusão das antigas direções de logística, administração e de recursos humanos da POP e Guarda Fiscal, encarregue do planeamento e gestão dos meios humanos e materiais necessários ao equipamento e ao funcionamento das unidades orgânicas;
- ✓ A Direção Nacional de Operações e Comunicações, integrando um Centro de Análise de Informações Policiais.

Os Comandos Regionais, por sua vez, são unidades policiais territoriais desconcentradas encarregados de, nas respetivas áreas de jurisdição, cumprir a função, os objetivos e as missões da PNCV.

Os objetivos renascentes no seio da segurança interna com o agrupar das forças de segurança acima descritos, inclina verdadeiramente na promoção de uma maior

³ Preâmbulo Decreto-Legislativo n° 6/2005 de 14 de Novembro

coordenação entre as várias vertentes de segurança face aos desafios da era moderna. De entre esses objetivos salientamos, *o reforço das forças policiais e a sua adequação às novas ameaças à segurança, entendida como fator diretamente ligada ao desenvolvimento e concebida como um bem de interesse nacional e um direito individual*, por outro lado, *a racionalização das diferentes forças policiais, com vista ao reforço das suas capacidades operacionais de modo a torná-las mais efetivas e competitivas e o incremento da atividade de “inteligência policial” e da articulação com as Forças Armadas e, em especial, com a Guarda Costeira, no controlo da zona exclusiva de Cabo Verde* (Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro).

É definida que o Estado de Cabo Verde regule o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e previne a criminalidade. Essa tarefa é desenvolvida através das forças e serviços de segurança, mediante as medidas cautelares de polícia a adotar, para garantir a ordem, a segurança e tranquilidade públicas. A atividade de segurança interna exerce-se designadamente das leis das polícias e serviços de segurança, pautando-se pela observância das regras gerais de polícia e com respeito pelos direitos, liberdades e garantias das pessoas e pelos demais princípios do Estado de Direito Democrático (Lei nº 16/VII/2007 de 10 de Setembro – Lei de Segurança Interna).

A PNCV está exclusivamente ao serviço do Estado de Cabo Verde, compreendendo a Direção Nacional e os Comandos Regionais⁴, dirigida por um Diretor Nacional. A Lei nº 30/VII/2008 de 21 de Julho – Lei de Investigação Criminal - define a PNCV como um órgão de polícia criminal, de competência específica, que enforma as competências processuais bem como os mecanismos especiais de investigação Criminal. Assim passou a estar estruturada em categorias idênticas às pertencentes à antiga POP⁵.

A Orgânica da PNCV atende *ao facto desta ser uma força pública dotada de mera autonomia administrativa e financeira, mas não de personalidade jurídica, especificando, deste modo, os poderes de direção do membro do Governo responsável pela segurança e ordem pública, mas também, ao fato de sua organização ser única para todo o território nacional e obedecer à hierarquia do comando em todos os níveis da sua estrutura*. A mesma orgânica optou, por um lado, pela desconcentração administrativa num único nível de racionalização das estruturas superiormente determinadas pelo Governo, por outro lado,

⁴ Os anteriormente empossados como comandantes regionais da POP passaram a ser comandantes regionais da PNCV no comando onde é autoridade superior.

⁵ Consultar o quadro em anexo

definiu mecanismos claros de recrutamento e provimento dos lugares de comando, direção e chefia que, naturalmente, serão gradualmente preenchidos em conformidade com a avaliação que se fizer em cada momento das reais exigências da instituição em termos operacionais e dos recursos humanos e financeiros disponíveis, lugares que serão recrutados e providos em comissão ordinária de serviço, por despacho do membro do Governo responsável pela PNCV, sob proposta do Diretor Nacional.

1.3 Historial da Polícia Nacional de Cabo Verde⁶

A 15 de Novembro de 2011 comemorou-se o 141º aniversário da Polícia de Ordem Pública atual Polícia Nacional de Cabo Verde. Esta comemoração encontra-se intimamente ligada ao dia 28 de Julho de 1870, data em que o Governador-Geral Caetano Alexandre de Almeida Albuquerque lavrava no Quartel-general do Governo da Província, sito na cidade da Praia, Ilha de Santiago, a portaria nº 194, publicada no Boletim Oficial de 30 de Julho daquele ano, na qual nomeava uma comissão para estudar e propor ao Governo-Geral, um regulamento para o referido Corpo de Polícia.

A Publicação da Portaria nº 433 emitida nas vésperas do Natal de 1872 pelo já citado Governador-Geral, que instituía a Policia em Cabo Verde - que só entraria em vigor a 13 de Agosto de 1873 - foi acompanhada de um regulamento encorpado por sete capítulos e trinta e três artigos, abarcando itens como, o Corpo da Polícia Civil, Chefes de Esquadra, Guardas de Polícia, Serviço Policial, Uniforme e Armamento, Administração e Contabilidade e as penas disciplinares a aplicar aos insubordinados.

Oito anos depois, isto é, a 7 de Outubro de 1880 por determinação do Governador-Geral António do Nascimento Pereira Sampaio, no sentido de acompanhar o ritmo do aumento da população e o alargamento do povoamento às outras Ilhas, o então Corpo da Polícia da Praia, cedia lugar com voto unânime do Conselho do Governo, às "Companhias de Polícia de Cabo Verde", ficando uma aquartelada na Cidade da Praia e outra na Cidade do Mindelo. Nos meados dos anos 20 e tempos depois da queda da Monarquia em Portugal, dava-se uma nova reativação dos Corpos de Polícia da Praia e de S. Vicente, uma

⁶ Com a nossa atualização e correção mas de autoria e iniciativa da PNCV. www.pop.cv.

vez que o recrutamento para o serviço militar não se harmonizava com as normas a que o recrutamento para a Polícia devia obedecer.

E é a 05 de Setembro de 1962, na sequência da remodelação ocorrida na Polícia de Segurança Pública (PSP) de Portugal a 18 de Agosto de 1956, que se veio a criar a PSP de Cabo Verde, abandonando-se de vez o cariz militar que sempre acompanhou as sucessivas reestruturações, passando a constituir um organismo de natureza essencialmente civil. No ano de 1966, já em plena guerra colonial portuguesa em África, o governo da metrópole decide integrar, em comissão de serviço, elementos da polícia portuguesa na PSP da então Província de Cabo Verde.

A 15 de Novembro de 1974, na sequência da Revolução de Abril que determinou a queda do regime colonial/fascista que vigorava em Portugal, a Polícia de Cabo Verde, reunida em Assembleia Geral, aprova uma moção de afastamento dos quadros da Polícia colonial portuguesa. Nesta linha, e como forma de responder às necessidades de formação de novos quadros para a Polícia, cria-se a Escola de Polícia "Daniel Monteiro", que funcionou inicialmente em "Chão Bom di Mangui" - Tarrafal de Santiago. Na segunda metade da década de 70, a agora Polícia de Ordem Pública adiante designada de "POP", no sentido de fazer face às novas exigências de uma sociedade em transformação, privilegia-se e intensifica-se na formação de quadros na POP. A partir deste período, seguem para Cuba, Alemanha e Portugal um grande número de elementos da POP para a frequência de estabelecimentos de ensino na área técnico policial. Em 1990, estruturam-se as Unidades Especiais da Polícia, contendo o Corpo de Intervenção e a Protecção de Entidades.

No mês de Dezembro do mesmo ano, os oficiais da POP reunidos em assembleia decidiram propor ao Governo a institucionalização do dia 15 de Novembro como Dia Nacional da POP, em referência à assunção, nessa data do ano de 1974 e, pela primeira vez, do Comando da POP por um cidadão Cabo-verdiano, no caso o Comandante das Forças Armadas Timóteo Tavares.

Num esforço de modernização da POP e dignificação da instituição policial, no ano de 1998, entram em vigor uma série de 21 diplomas regulamentares da vida interna da corporação, dos quais se destacam os Estatutos, o Regulamento Disciplinar, a Orgânica, o Quadro de Pessoal da POP, os Códigos de Ética e de Honra, o Regulamento das Esquadras e Postos, entre outros. O ano 2000 entrou sob o signo do desafio da modernidade e da

vitalidade, que a POP esperara vencer de modo a poder servir cada vez mais e melhor a comunidade.

Em 2003 a Polícia Cabo-verdiana, passou a formar na Escola Daniel Monteiro⁷, oficiais, Subchefes e Agentes da Polícia Nacional Angolana, no quadro da cooperação entre os dois países.

A partir de 2004 a Polícia Cabo-verdiana passou a contar com o apoio da Polícia Espanhola, no âmbito da formação de quadros, em diferentes especialidades. Em Novembro de 2004 a mesma atingiu o número de 10 (dez) oficiais superiores na sua fileira⁸.

A nova Revisão dos Estatutos, sob forma do Decreto-Lei nº 37/2005, de 6 de Junho, veio introduzir o Regime de Pré-aposentação para o pessoal policial que “Tenha atingido cinquenta anos de idade, independentemente do tempo de serviço, ou mais de trinta e quatro anos de serviço independentemente da idade, requeira a passagem à situação de pré-aposentação e esta lhe seja concedida ou seja declarado parcial e permanentemente incapaz pela Junta de Saúde para o exercício de funções policiais.”

Um outro aspeto não menos importante é o regime que define a carreira de Subchefes da Polícia, extinguindo o posto de Subchefe Ajudante. No que concerne à promoção foi substituída a exigência legal de curso de formação por concurso como regra geral para a promoção do pessoal policial da POP, sem prejuízo da manutenção do curso como opção alternativa para ingresso nas diferentes carreiras. Em meados de 2005, ano da comemoração do 135º aniversário, a POP viu a sua orgânica engrossada, com a criação de três Esquadras Policiais na Praia (Palmarejo, Achada S. Filipe e Achada Eugénio Lima e mais duas no Mindelo em S. Vicente).

O Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro⁹ cria a Polícia Nacional de Cabo Verde (adiante designa da PNCV) no âmbito do programa para a VI Legislatura com o desígnio de dar um enfoque particular à garantia da estabilidade interna, à segurança de pessoas e bens. Houve nesse sentido revisão dos diplomas fundamentais da POP, de modo a reforçar a sua autonomia.¹⁰

⁷ www.pop.cv

⁸ Esta instituição/escola assume alguma relevância neste trabalho na medida em que é onde se situa o núcleo de formação da PNCV.

⁹ Decreto que criou a orgânica de PNCV

¹⁰ Preâmbulo do Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro

A Polícia de Cabo Verde passou a designar-se de Polícia Nacional de Cabo Verde, que integra como forças de prevenção, controlo e segurança a Polícia de Ordem Pública, a Guarda-Fiscal, a Polícia Marítima e a Polícia Florestal e estrutura-se em Direção Nacional e Comandos Regionais.

1.4 Atribuições e Competências

A expressão "polícia" está normalmente associada aos serviços e agentes do Estado nos quais o mesmo delega a autoridade para o exercício dos seus poderes de polícia, dentro de um limite definido de responsabilidade legal, territorial ou funcional. A função de autoridade policial implica normalmente a aplicação da lei, com o fim único de promover a segurança e o bem comum como já referimos anteriormente. Normalmente, aos agentes de autoridade policial é concedido o poder para o uso legítimo da força no âmbito do cumprimento da sua missão.

A literatura moderna tende a observar a Polícia como *uma parte da teoria geral do Direito administrativo, por ela se entendendo uma atividade caracterizada pelo fim de prevenção de danos ilegais e pela restrição da liberdade das condutas individuais que envolvam o perigo de gerar esses danos* (Correia:1994:394).

Em nome/representação do Estado, à Polícia compete assim, assegurar o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, sendo este o seu "lema". Assim, o Estado de Cabo Verde, no âmbito da reforma legislativa e institucional no sector de segurança interna¹¹, adotou um novo modelo de organização policial, ao criar a Polícia Nacional¹², com o objetivo de, por um lado reforçar a capacidade operacional e os níveis de coordenação interna e externa no domínio da segurança interna e por outro lado racionalizar os meios materiais e humanos disponíveis à Polícia.

Este assunto (estrutura organizativa e funcional da Polícia Nacional de Cabo Verde) é de elevada importância em virtude de constituir em si a preocupação do governo em dar resposta adequada à tendência que se vem verificando de aumento gradual dos efetivos da respetiva força, com o intuito de acompanhar a dinâmica do processo de desenvolvimento

¹¹ Em conformidade com o Decreto-Legislativo nº 6/2005, de 14 de Novembro, cabe ao Conselho Nacional de Segurança, Presidida pelo Primeiro-ministro, pronunciar-se sobre as bases gerais da organização, funcionamento e disciplina das forças e serviços de segurança nacional e da delimitação das respetivas missões e competências, apreciar os projetos de diplomas que contenham providências de carácter geral respeitantes às atribuições e competências das forças e serviços de segurança nacional e pronunciar-se sobre as grandes linhas de orientação a que deve obedecer a formação, especialização, atualização e aperfeiçoamento do pessoal das forças e serviços de segurança;

¹² Vide Decreto-Legislativo nº 6/2005, de 14 de Novembro

nacional, a complexidade do fenómeno criminoso e as novas ameaças ao sistema de segurança interna.

A missão geral¹³ da PNCV como uma força pública uniformizada de natureza civil, profissional e apartidária, de âmbito nacional, dotada de autonomia administrativa, financeira e operacional é:

- a) Defender a legalidade democrática, prevenir a criminalidade e garantir a segurança interna, a tranquilidade pública e o exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos;*
- b) Manter e restabelecer a segurança dos cidadãos e da propriedade pública ou privada, prevenindo ou reprimindo os atos ilícitos contra eles cometidos;*
- c) Coadjuvar as autoridades judiciais na investigação, realizando as ações que lhe são ordenadas como órgão de polícia criminal;*
- d) Velar pelo cumprimento das leis e disposições em geral designadamente as referentes à viação terrestre e aos transportes rodoviários;*
- e) Combater as infrações fiscais e aduaneiras;*
- f) Controlar as fronteiras aéreas e marítimas;*
- g) Defender e preservar a floresta nacional;*
- h) Assegurar o cumprimento das leis e regulamentos marítimos em articulação com outras forças e serviços competentes.*

No quadro da política de segurança interna e segundo o artigo 6º da Lei de Segurança Interna a organização, as atribuições e as competências das forças e dos serviços de segurança são da competência das respetivas leis orgânicas. Cabo Verde é reconhecidamente um Estado vulnerável.

A vulnerabilidade do Estado de Cabo Verde é visível tanto a nível económico, sector no qual ainda não conseguiu desenvolver o bastante ao ponto de se tornar auto-sustentável, quanto ao nível da função segurança do Estado, em que não tem conseguido manter o controlo efetivo sobre todo o território nacional, particularmente o marítimo, e em razão disso nota-se um aumento significativo da atividade criminosa em Cabo Verde¹⁴. Com

¹³ Vide Lei nº 39/2007 de 12 de Novembro -Orgânica da Polícia Nacional.

¹⁴ Constam das linhas gerais do Programa da Reforma de Estado que «os riscos face a este cenário combinado de fatores internacionais e nacionais são claros. A categoria de Estado vulnerável é meramente transitória e a sua transitoriedade é cada vez mais acentuada com o passar do tempo e com a nova conjuntura global. Assim sendo, não é uma situação que se possa manter por muito tempo. Está-se a um degrau da consolidação estatal e a um degrau do fracasso do Estado. Um Estado que não resolver os dois problemas supramencionados poderá entrar num processo de fragilização tal que em última instância lhe pode levar ao fracasso, ficando sem soberania económica e em casos mais graves, podendo tornar-se um risco para a comunidade internacional (ver a lista dos países “falhados” e suscetíveis de

efeito, são objetivos fundamentais da PNCV, sem prejuízo das atribuições legais de outras entidades, com observância das regras gerais sobre polícia e com respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, os constantes do diploma da orgânica¹⁵ de PNCV:

- a) Garantir a manutenção da ordem, segurança e tranquilidade públicas;*
- b) Proteger as pessoas e seus bens;*
- c) Prevenir e combater a criminalidade e os demais atos contrários à lei e aos regulamentos;*
- d) Prevenir a criminalidade organizada e o terrorismo, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;*
- e) Prevenir e combater o tráfico de pessoas e emigração clandestina;*
- f) Adotar as medidas de prevenção e repressão dos atos ilícitos contra a aviação civil;*
- g) Prosseguir as atribuições que lhe forem cometidas por lei em matéria de processo penal;*
- h) Exercer, em termos da lei, as competências específicas que lhe são conferidas quanto à realização de diligências de investigação criminal e cooperar com os demais órgãos de polícia criminal;*
- i) Colher as notícias dos crimes, investigar os seus agentes nos limites das suas competências específicas, impedir as consequências dos crimes e praticar as diligências e os atos cautelares necessários para assegurar os meios de provas, bem como apreender os objetos provenientes ou relacionados com a prática de factos puníveis nos termos da lei do processo penal;*
- j) Fiscalizar e regular o trânsito rodoviário;*
- k) Fiscalizar as atividades sujeitas a licenciamento administrativo;*
- l) Garantir a execução dos atos administrativos emanados de autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação;*
- m) Prestar ajuda às populações e socorro aos sinistrados, designadamente em caso de emergência, e apoiar em especial os grupos de risco, bem como qualquer outra colaboração que legitimamente lhe for solicitada;*
- n) Cooperar com outras entidades que prossigam idênticos fins;*

serem utilizados pelo terrorismo global, distribuída recentemente pelo Banco Mundial), em razão da incapacidade de garantir a segurança no seu próprio território, e consequentemente ser um alvo potencial de intervenções militares».

¹⁵ Decreto-Lei n.º 39/2007 de 12 Novembro (vide artigo 5.º do capítulo II sob o título Competências, âmbito territorial e medidas de polícia).

- o) Prevenir e combater as infrações fiscais e aduaneiras;*
- p) Vigiar e fiscalizar o território aduaneiro;*
- q) Colaborar com a Administração Fiscal no Combate à Fraude e evasão fiscais;*
- r) Controlar as fronteiras aéreas e marítimas, atuando como polícia marítima e aérea;*
- s) Defender e conservar o meio ambiente, os recursos naturais e a floresta nacional;*
- t) Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;*
- u) O mais que, no âmbito das suas funções lhe sejam atribuídas por lei.*

«Deste modo, somente se conseguirmos vencer o desafio do fortalecimento do Estado, nas suas três funções básicas, provimento de segurança, garantia de justiça e fomento da prosperidade económica, conseguiremos a um tempo manter a nossa comunidade política independente e soberana. Daí a importância deste projeto de reforma do Estado, o que significa que, não obstante a assunção da nossa vulnerabilidade, não nos condenamos ao fatalismo, mas confiamos nas nossas capacidades para reforçar o nosso Estado e vencer o desafio da sua consolidação total». O mesmo diploma que enforma a orgânica da PNCV, promove como competência exclusiva¹⁶ - “assegurar o controlo e fiscalização da importação, fabrico, armazenamento, comercialização, a posse, a detenção, o uso e o transporte de armas, munições e substâncias e equiparadas que não pertencem às Forças Armadas e demais forças e serviços de segurança; organizar e manter atualizado o registo dos atos anteriormente enumerados e garantir o cumprimento das respetivas medidas de prevenção e controlo e garantir a segurança pessoal dos titulares dos órgãos de soberania e de outras altas entidades nacionais ou estrangeiras, bem como de outros cidadãos quando sujeitos a situação de ameaça relevante – ainda depreende-se que em situações de exceção, as atribuições da PNCV são as decorrentes da legislação sobre defesa nacional e sobre o estado de sítio e estado de emergência”.

Surge-nos a inquietação pelo facto de hoje em dia a população proclamar uma aversão tal, em muitos casos, a ponto de encetar atitudes de revolta tão grande pela atuação

¹⁶ Vide Decreto-Lei n° 39/2007 de 12 Novembro artigo 6°.

da Polícia mas, após analisadas as atribuições desta corporação, a única conclusão a que chegamos é a de que a polícia é pró cidadão.

Creemos ser de suprema importância a valorização deste conflito entre a atuação com as atribuições de polícia no sentido de por um lado, aconselhar a autoridade policial a estar mais atenta aos atos dos seus subordinados, no sentido de concertar junto da comunidade o ideal de controlo de ordem pública e, por outro lado promover sessões formativas capazes de facultar aos OPC¹⁷ uma visão da importância de atrair a simpatia da comunidade para si.

Capítulo 2 – Do Recrutamento e Da Seleção na PNCV

O presente capítulo procura contribuir para a problematização do conceito de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção (sem querer enveredar pela distinção dos conceitos – recrutamento vs. seleção – até porque no diploma legal que dá forma à orgânica da PNCV fala-se de seleção e não de recrutamento mas, adiantamos que a seleção é posterior ao processo do recrutamento), nomeadamente através da discussão do seu potencial heurístico para a compreensão de alguns dos métodos e processos e assim poder traçar orientação para aquilo que constitui o nosso objetivo em relação à PNCV no âmbito dos RH. Partindo da revisão de literatura, discutimos o papel desses métodos na promoção da nossa instituição, no sentido de apurar a responsabilidade de um gestor (autoridade de polícia) nesses processos definindo algumas diretrizes para a assunção dessa função.

2.1 Recursos Humanos

A PNCV é uma organização considerada de sistema complexo se caracterizada como uma empresa – *Uma empresa é um sistema social complexo e organizado para a prossecução de um tipo particular de fins (...), a prossecução destes fins é também simultaneamente o cumprimento de uma tarefa ou função no enquadramento de um sistema mais vasto: a sociedade* (LAVOEGIE, 1983:31). Toda essa complexidade que

¹⁷ Órgão de polícia criminal - todas as entidades e agentes policiais a quem caiba levar a cabo quaisquer actos ordenados por uma autoridade judiciária ou determinados pela lei processual ou pela Lei n° 30/VII/2008, de 21 de Julho (Lei de Investigação Criminal).

envolve este processo numa empresa deve-se a uma contínua mutação do ambiente externo conjugado com o interno.

Quando ocorrem alterações a nível de aspetos sociais, económicos, políticos, culturais e ambientais, os recursos de que dispõe tal organização sofrerão conseqüentemente mudanças, essencialmente nos recursos humanos, um dos fatores primordiais de qualquer organização e nessa base está a sustentabilidade de qualquer política produzida pela organização (cf. MARTINS, 1997:37).

A literatura define a GRH como «conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como saúde e seguranças ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para empregados que as queiram consultar» [Cunha cit. Clegg *et al*, 2010:60].

A gestão do pessoal está diretamente relacionado com a organização dos empregados, seu recrutamento, formação e remuneração, sendo vista como implicada na satisfação dos trabalhadores, das suas necessidades de trabalho e do tratamento dos seus problemas (Domingues:2003:223). o gestor de recursos humanos constitui nossa preocupação e enforma as nossas linhas de orientação com rumo a estabelecer nas autoridades policiais – essencialmente os comandantes das unidades mas, de um modo mais abrangente, todos os que têm sob sua alçada, recursos humanos/ pessoas – deixamos este lembrete. Entendemos que a gestão de recursos humanos caminha para uma reunião crescente com o objetivo estratégico da instituição direcionado para a missão, objetivo e resultados que esta almeja alcançar e por essa razão atualmente o sucesso das empresas/instituições situa-se na gestão de recursos humanos *quando se compreende que a «economia das chaminés»¹⁸ há muito deu lugar à economia baseada no conhecimento* (Cunha:2010:40). No caso de nossa instituição, assim como todos os outros pensamos nós, o propósito é a *excelência*.

¹⁸ Toffler (1991).

Alguns podem até pensar que apenas com o debate desses conceitos da nossa tese se poderá atingir essa proeza, mas não é assim, até porque é derivada de muitas mais variáveis. Garantida está a teoria de que ao se esquecer da função dos recursos humanos, a produção e rendimentos das organizações decrescem.

Apesar de haver um conjunto de modelos de gestão de recursos humanos de conteúdo diferente e variado, estes apoiam a teoria de uma gestão ligada à «gestão estratégica¹⁹ global da organização». A reciclagem formativa dos efetivos orientada para o aproveitamento e o desenvolvimento do capital humano é essencial. Invertendo a tendência de atribuir maior atenção à questão operacional descurando assim da gestão previsional de recursos humanos. Esta gestão deve envolver uma filosofia central sobre o modo como as pessoas são geridas e a sua translação para as políticas e práticas de pessoal com alguma coerência, integrado com os objetivos, atribuições e a estratégia da instituição.

Na elaboração da estratégia de recursos humanos é fundamental que o seu autor – esse gestor de RH na pessoa da autoridade de polícia - pondere, de forma sensata e autêntica, *a relação existente entre as estruturas formais e as estruturas informais* (Aquino:1980:20). Assim, a administração depara-se com uma situação ambivalente e contraditória. De um lado, a meta da racionalidade, expressa ao nível cognitivo, por exigência da lógica do sistema e, do outro, a irracionalidade, produto da variável humana, cujas raízes se encontram no inconsciente individual e grupal da organização (idem, ibidem).

Este conflito, de acordo com Pinheiro de Aquino, deverá ser mirado pelo técnico de recursos humanos, (mais uma vez e, surgindo críticas quanto à especialização da autoridade de polícia como técnico de RH, nós refutamos essa tendência crítica e afirmamos tratar-se de uma exigência cada vez mais sonante nas fileiras dos oficiais da Polícia) que, ao ter em conta esta dicotomia, deverá procurar estabelecer um equilíbrio, de modo a poder desenvolver linhas de ação que não sejam inviabilizadas nem pelas condutas informais, nem pelo excesso de zelo ao preocupar-se apenas com as estruturas formais.

Certamente esta atenção exercida sobre as pessoas/recursos – todos os efetivos que enformam a unidade policial - precede de uma preparação prévia, quanto mais não seja a experiência que se vai adquirindo durante os anos de profissão, pois falamos de Homens e

¹⁹ “A gestão estratégica de recursos humanos é um conjunto planeado de políticas e atividades de recursos humanos, entendidas como capazes de conduzir a organização a atingir os seus fins. (...) Precisa de explorar as determinantes e políticas das práticas de recursos humanos, da maneira necessária para se poder prever e entender o processo de decisão da gestão estratégica de recursos humanos.” (Domingues cit. in Wright e McMahan, in Schuler e Jackson, Ed., 1999:52)

não de meros instrumentos para prossecução de fins. Como pessoas a atenção incide sobre *características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais*, e como recursos incide sobre *habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa/função organizacional* (Chiaveneto:1999:61).

O plano de gestão de recursos humanos ao pretender aumentar a responsabilidade pelos resultados atingidos ou esperados deve, entre outras formas, difundir através dos meios de comunicação, as expectativas da organização no que concerne aos seus funcionários, de forma regular e conveniente. Uma grande preocupação do plano de gestão de recursos humanos será a respeitante às estruturas motivacionais, *nomeadamente em relação às recompensas, à gestão da disciplina e a satisfação das necessidades básicas dos funcionários* (Rodrigues:2006:9).

O planeamento das carreiras e da renovação, qualificação dos quadros nunca poderá ser posto de lado, tendo em conta que, neste caso, são o futuro e a maturação da organização que estão em causa²⁰. A gestão de recursos humanos também deve debruçar-se sobre a atribuição de tarefas, ou seja, a quem e porquê é atribuída que tarefa. Portanto, num plano de recursos humanos devem estar bem descritas as qualidades e conhecimentos, que cada tarefa exige por parte do funcionário por si responsável, sem que isto signifique limitar-se a atribuição de tarefas, ainda que de forma racional, adequadas ao perfil do agente (aquele que demonstra possuir) mas, ir mais além com o propósito de incentivar o funcionário a exigir mais de si aplicando-se, ainda que por iniciativa própria, no sentido de buscar sempre a atualização intelectual.

Citando Leonel Domingues, concluímos dizendo que para um plano ser eficaz deve seguir as seguintes conceções:

- ✓ “A consideração da existência de riscos (inadequação do número de pessoas com as qualificações pretendidas decorrentes da não existência de uma gestão previsional).
- ✓ A predominância do plano global, entendido como de longo prazo, baseado na conciliação entre os pontos fortes e fracos da organização.

²⁰ Assistimos hoje em Portugal e no seio da PSP uma grande insatisfação decorrente do não reconhecimento por parte das entidades governantes da necessidade de ajustar salários e a atualizar as carreiras. Hoje dia 23 de Janeiro de 2012 assistimos a demissão do Director da PSP Sr. Superintendente Guedes Da Silva fruto de Polémicas a volta da situação de instabilidade emocional vivida no seio da organização.

- ✓ A existência de uma base de dados atualizada e contendo um conjunto de informações, como seja: postos de trabalho; número de pessoas; distribuição etária de antiguidades; de qualificações; educacionais e de formação; salariais; etc.
- ✓ A consideração da inevitabilidade da alteração do efetivo, motivado por variação de idade, antiguidade, nível de enquadramento e salarial (por promoções automáticas e de gestão) e saídas previsíveis (por motivos de melhoria de situação, reformas, etc.).
- ✓ Definição de uma política de recursos humanos, comportando as ações a desenvolver e a sua aplicação (recrutamento, formação, mobilidade, reconversões), com vista a configurar os recursos futuros com as necessidades.
- ✓ Ações de ajustamento, decorrentes de inconformidades entre o planeado e os resultados derivados ou de alterações – normalmente escassas – do plano global ou de conformidade entre o planeado e os seus resultados.
- ✓ Orçamentação de custos com pessoal, calculados de acordo com a configuração previsível das pessoas (Domingues:2003:386).

Como referimos anteriormente a experiência adquirida durante a vida profissional deve proporcionar ao gestor capacidade para enfrentar os desafios que se colocam na dogmática dessa gestão. Mas, afirmamos ser de elevada ponderação e necessidade uma constante atualização e acompanhamento da mudança social, económica, dos mercados e das tecnologias, transmitindo com a mesma frequência tais atualizações aos subordinados.

Convém contudo alertar a acomodação vista em alguns gestores de RH ao restringirem, à focalização com o negócio e ao deixarem de incrementar as suas competências de gestão. Os departamentos de recursos humanos, não criando competências de implicação estratégica, são ineficazes – quando não bloqueadores – na gestão das pessoas em articulação com a estratégia global, e quase em simultâneo aparecem intimamente ligadas ao processo funcional interno mas, desligadas da perspetiva dos resultados (Domingues:2005:120), lembrando aos mesmos que o departamento de RH constitui instrumento marcante na potencialização dos resultados operacionais da organização.

Entende-se que devem seguir exemplos como o da Microsoft – apesar de em áreas distintas. «As pessoas são o maior ativo da Microsoft. O departamento de Recursos Humanos é responsável por identificar, contratar e reter o seu talento intelectual dotado, assim como por desenvolver e administrar o programa generoso de compensação e benefícios da empresa, tendo em vista criar uma experiência de qualidade dos empregados. Ajudamos a manter um ambiente de trabalho realizador, que é um catalisador para grandes sucessos. (...) Acreditamos que a contratação de talentos excepcionais e diversos confere à Microsoft, um potencial ilimitado.

O resultado é a valorização do desenvolvimento do produto e do desempenho dos empregados, assim como a conexão com comunidades em toda a parte. Os nossos profissionais de contratação são adeptos do talento e do potencial, não apenas do conhecimento. Desejamos contratar pessoas inteligentes, que trabalhem arduamente e que façam as coisas certas. Isto requer perspetiva de longo prazo – procurando pessoas que demonstrem potencial para o sucesso continuado da Microsoft, e não apenas que preencham uma necessidade imediata e específica. (...) Procuramos contratar pessoas talentosas que estejam apaixonadas pelo seu trabalho. Esta paixão traduz-se diretamente em produtos e serviços que capacitam os clientes da Microsoft para fazerem o seu melhor». A ideia básica é a de que o ambiente interno da organização, em termos (da singularidade) dos seus recursos e capacidades, é mais crítico para a ação estratégica do que o ambiente externo, servindo este último para explorar as competências nucleares segundo as oportunidades facultadas por si (Cunha:2010:189- 193).

2.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos: suas implicações no funcionamento das instituições policiais, (Influência do recrutamento e seleção no desempenho da atividade policial).

Hoje em dia é imprescindível um processo de recrutamento e seleção apurado, atualizado e adequado em qualquer que seja a organização. Não se esgotam essas qualidades/adjetivos quando se trata de uma instituição policial, – espelho de uma nação quanto à variável segurança interna – exigindo para esse efeito um reconhecimento institucional da relevância e magnitude desse processo, que constituindo por si só a porta

de entrada para a força de segurança, sob a responsabilidade do gabinete de gestão de recursos humanos, recrutam pessoas/recursos que enformarão essa corporação.

Constitui preocupação à PNCV as influências que as sociedades modernas exercem constituindo, cada vez mais, novos desafios, através de aliciantes de várias ordens oferecidos às pessoas, sobretudo às camadas mais jovens da população, como enuncia o preâmbulo do Regulamento de Sujeição a Exames do Pessoal Policial da POP²¹, ao afirmar que *a par destes desafios, existe uma crise geral de valores que estimula novas experiências e um certo desejo de ultrapassar normas sociais tidas por caducas. É aí que certas camadas da população, resvalam para hábitos de consumo de bebidas alcoólicas e de outras substâncias nocivas à saúde. São conhecidas as consequências das dependências assim geradas e às quais nenhuma sociedade ou instituição é imune. Se há que evitar os resultados nefastos de tais dependências em toda e qualquer célula da sociedade, por maioria de razão, pelo melindre de que se reveste a sua atividade, certas instituições devem ter um cuidado acrescido na prevenção e deteção de consumos de álcool e outras substâncias nocivas à saúde. Por isso, entende-se que ao pessoal policial da POP se deve exigir uma vida de hábitos sãos, para que, no desempenho das suas funções, seja um efetivo garante da segurança de pessoas e bens.*

Apreende-se portanto quão importante é ter um processo de recrutamento e seleção rigoroso, numa atitude firme e responsável por parte do selecionador recusando ele a fazer parte daqueles incluídos nesta afirmação de Gama ao dizer que *há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contratar na base do conhecimento pessoal, em vez de optar pela competência* (Cunha cit. in Gama:2007:43).

A boa gestão dos recursos, no caso do Arquipélago de Cabo Verde e pelas características socioeconómicas²² que apresenta como sendo escassas, seguir-se-ia ao enunciado por John Rockefeller quando declarou que uma boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como é que elas devem fazer o trabalho de pessoas excepcionais. Aqui afirmamos mais uma vez da influência do recrutamento e da seleção no desempenho da atividade policial e reforçamos a ideia de um processo especializado

²¹ Vide, Portaria nº 62-L/98, de 16 de Novembro.

²² Ver “Linhas Gerais do Programa de Reforma do Estado ... Cabo Verde é reconhecidamente um Estado vulnerável. A nossa vulnerabilidade é visível tanto ao nível económico sector no qual ainda não conseguimos nos desenvolver o bastante ao ponto de nos tornarmos auto-sustentáveis, quanto ao nível da função segurança do Estado, em que não temos conseguido manter o controlo efetivo sobre todo o território nacional ...”

focado no desenvolvimento da instituição e dos recursos que dela fazem parte pois, *a qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair* (Cunha:2010:189).

Em suma o recrutamento pode influir para credibilidade – e uma mais-valia técnico-tático - de uma instituição caso este: focalize-se nos candidatos mais pertinentes; proporcione aos candidatos informação abundante e realista (evitando expectativas que, por serem posteriormente goradas, podem suscitar desmotivação e/ou abandono precoce); avalie os candidatos de modo célere e eficiente; focalize-se em pessoas que, pelo facto de denotarem bom ajustamento com a organização, terem mais probabilidade de nela permanecerem, empenharem e serem bem-sucedidos. Podendo por outro lado, criar modelos de avaliação das práticas de recrutamento (tendo em vista a sua melhoria nos processos seguintes), assim como um bom planeamento das necessidades futuras de seleção de RH. As empresas eficazes no recrutamento de talentos geram espaços organizacionais reputados, cativando por via dessa reputação os melhores candidatos. Para isto é fundamental por outro lado, que os membros da organização tenham características e formem sinergias que os tornem raros ... na organização é primordial a inovação permanente e a busca constante de processos «idiossincráticos» pioneiros e finalmente que estes recursos sejam corretamente usados (Cunha:2010:195).

2.3 Recrutamento

Para que as organizações tenham sucesso é determinante que desenvolvam processos de recrutamento e seleção eficazes, de forma a admitir futuros colaboradores com as competências adequadas à organização, proporcionando assim, um equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos da organização²³. O recrutamento é entendido como *o processo de identificar e atrair um grupo de candidatos, dos quais mais tarde se selecionará algum para receber a oferta de emprego* (Martins, 1997:37). Outros autores, na mesma linha de pensamento, complementam essa definição numa versão mais simples

²³ ESCE-IPS programa curricular de 2008/2009 da cadeira de Gestão de Recursos Humanos

entendendo-o como um processo através do qual a organização procura atrair pessoas (e.g., mediante anúncios nos jornais) que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais (CUNHA:2010:190).

O recrutamento é encarado na Administração Pública, *como o conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos da Administração Pública, bem como à satisfação das expectativas profissionais dos seus funcionários e agentes, criando condições para o acesso no próprio serviço ou organismo ou em serviço ou organismo diferente* (FERNANDES, 2001:38).

Nós pretendemos tratar do recrutamento externo, quando os candidatos são recrutados no exterior da organização e não do interno – aquele em que a organização recorre aos membros internos para preencher as vagas existentes e colmatar a necessidades. Antes de mais, devemos chamar a atenção a nossa instituição, ao facto da existência de intentos de sedução mútua entre o empregador e o empregado, facto que deve ser evitado sob pena de um desenrolar de processos pouco transparentes dificultando posteriormente a fase da seleção, pois esta sedução pode impelir ambas as partes a enveredar por esquemas de falsificações diversas²⁴.

Este processo requer métodos capazes de atrair em qualidade e quantidade um elenco de candidatos para que a seleção se possa traduzir num processo fiel e credível.

A operacionalização dos processos de recrutamento e seleção podem ser de diversos moldes - de acordo com os objetivos da instituição, suas possibilidades financeiras, o meio e o enquadramento em que esta se insere e o tipo de função/carreira a preencher. Esta também constitui um dos aspetos a ter em conta na abordagem desse tema bem como no próprio lançamento do processo. Pois, para o caso das funções/carreiras, que é objetivo tratado neste trabalho, determinam-se então as aptidões, as capacidades, as competências e as qualificações necessárias, desenhando assim o perfil ajustado para executa-las. Nesse processo de envolvimento de RH, o ideal para a seleção adequada engloba, estabelecer cotações mínimas e pontuações globais que os candidatos deverão satisfazer em determinados critérios para obtenção de *um elenco de indicadores* (CUNHA:2010:197).

Para atrair candidatos a instituição deverá recorrer a métodos suportados pelas condições económicas mas sob um custo baixo considerando as condições do mercado de

²⁴ Alguns candidatos empolam os conteúdos do seu *curriculum vitae* ..., outros devido à inexperiência organizacional formam perspectivas irrealistas acerca da empresa e das funções a concurso... as empresas ... emitem mensagens “sedutoras” do tipo: «... empresa líder do mercado...» ou «...salário altamente competitivo...» (CUNHA:2010:201).

trabalho, que permitam *cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos*. De entre esses faz-se a seleção dos que cumprem com os requisitos escolhendo os mais apropriados – *presume-se que esta escolha recaia sobre indivíduos dotados dos mais elevados desempenhos, que empenharão mais vincadamente na prosperidade da instituição que tenderão a manter o vínculo à empresa e que demonstrarão bons níveis de assiduidade e pontualidade* - para o desempenho da função (CUNHA:2010:198). E consequentemente atribuir funções de forma clara e específica mas ao mesmo tempo numa linguagem simples e adequada a organização, incentivando assim os selecionados a entrarem no *espírito* organizacional.

Durante o desenvolvimento do tema em questão nós, deparamos com algumas “lacunas” nos vários processos analisados dentro da PNCV. Entre essas lacunas, destacamos a necessidade de haver uma avaliação do processo, depois de decorrido um período moderado de atividade na função, com o firme fim de observar se este (o processo de recrutamento) terá sido eficaz no sentido de proporcionar os selecionados bons resultados de desempenho antes estabelecidos. Ilustrando agora esta ideia com o exemplo referido no livro *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*²⁵, *se por exemplo, os candidatos com superior desempenho forem os detentores de um grau académico superior e que receberam elevada cotação no teste de fluência verbal aplicado na fase de seleção-então parece razoável supor que tais critérios devem ser reiterados em futuros processos de seleção para idênticas funções*, para que depois das conclusões desta avaliação proceder a um estudo de todos os variáveis que são propostos aquando da processo de recrutamento.

A mesma fonte ainda refere que uma eventual identificação de falhas ou a convicção fundada de que algumas melhorias são desejáveis pode conduzir a várias reorientações, de que se *ilustram, consoante o diagnóstico das causas do problema*:

- a) *Reanalise dos critérios e métodos de avaliação do desempenho dos indivíduos;*
- b) *Reafectação dos indivíduos às funções;*
- c) *Reflexão/revisão dos testes de seleção utilizados;*
- d) *Reflexão/revisão dos métodos de recrutamento;*
- e) *Reanálise do desenho do perfil do candidato;*

²⁵ Ver bibliografia

f) Revisão da análise de funções.

«Os esforços de recrutamento são provavelmente mais eficazes quando a organização enfatiza informação de ajustamento [entre a pessoa e a organização], proporciona detalhes sobre o cargo e a organização, seleciona e forma os recrutadores, trata os candidatos com justiça e respeito, usa procedimento relacionados com a função, explica o propósito do processo de seleção, articula uma boa imagem da organização e cria uma campanha de recrutamento unificada, consistente e coerente (deverão os departamentos de marketing e recrutamento trabalhar em conjunto?!» (CUNHA cit. in PLOYHART 2006:875-876).

Este processo requer métodos capazes de atrair em qualidade e quantidade um elenco de candidatos para que a seleção se possa traduzir num processo que corresponda com as aspirações da instituição. O recrutamento funciona como um primeiro filtro dos candidatos ao elencar as características que se pretendem encontrar nos indivíduos, a fim de preencherem as funções com determinação e dedicação únicas da corporação e empreender uma jornada de luta pela causa institucional. Neste sentido o que vem a seguir é o que denominamos de um segundo filtro nessa caminhada pela escolha de recursos humanos para qualquer organização – a seleção.

2.4 Seleção

Na PNCV cabe à Divisão de Administração e Recursos Humanos sob a direção do Diretor Nacional Adjunto para a Área de Planeamento, Orçamento e Gestão, no domínio dos recursos humanos em coordenação com o Centro Nacional de Formação, realizar a seleção dos candidatos aos concursos previstos no Estatuto do Pessoal da PN.

A noção de seleção pode ser observada de várias perspetivas e opiniões mas concorrem todas para os mesmos alicerces etimológicos da expressão e para as mesmas ideias. Como referimos anteriormente, no nosso ordenamento jurídico policial cabo-verdiano não existe um distanciamento grande entre o recrutamento e a seleção, levando a que possa haver conflito de conceitos. Nós aqui queremos registar essa distinção e enfatizar mais uma vez que o recrutamento é observado na prática como uma primeira triagem e a seleção é feito de entre os recrutados e é considerado pela administração pública portuguesa e bem assim a cabo-verdiana *como conjunto de operações que*

permitem avaliar e classificar os candidatos segundo aptidões e capacidades indispensáveis (FERNANDES:2001:40).

Segundo Chiaveneto (1999:60) “o recrutamento e a seleção de pessoas, fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos na organização”. *O recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada de atenção, de incremento da entrada, isto é, uma atividade positiva e convidativa, enquanto a seleção é uma atividade obstativa, de classificação, e portanto, restritiva* (FONSECA, 2002:47).

Depois de após a fase de abertura de concurso, os candidatos, a escolha deve basear-se em critérios de ética e de justiça e considerar as necessidades da organização em primeiro lugar sim, não obstante concilia-las com as dos candidatos, recorrendo em simultânea por métodos e testes tecnicamente apropriados, isto tudo porque, durante toda a história da humanidade houve sempre escolhas mal feitas e com consequências verdadeiramente dispendiosas – desde já esta ideia funde-se com a criação de critérios de seleção.

É de salientar, por outro lado, que qualidades e atributos de comportamento dos indivíduos podem ser acrescidos durante o processo de formação, e esse aspeto trabalhado em consonância com a seleção ou *a posteriori* a esta. No entanto, a ideia de que as organizações necessitam de obter, *ab initio*, os perfis adequados nunca deve ser posta de lado, pois existem requisitos (honestidade, inteligência), que parecem não ser passíveis de alterações em tão pouco tempo (durante o processo de recrutamento, seleção e formação do indivíduo).

Encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização com as dos candidatos torna-se imprescindível na medida em que uma concretiza a outro nos objetivos de ambos. Dessa forma, a seleção inicia-se com a deteção da necessidade de preencher um posto atribuído a uma função e culmina-se com a designação de uma pessoa para aquela função (FERNANDES cit. in PIRES:1993:53).

A redução do risco de erro constitui o “âmbito” da questão do processo de seleção, referente a qualquer organização, pois, as informações acedidas (sobre os candidatos) muitas vezes são incompletas e portanto encontramos aqui a utilidade desse processo. Ponderar se justifica o investimento em vista a prever os erros (análise custo-benefício) e seus impactos na organização e seus custos, e quando mais sofisticados e demorados forem

os métodos, porque se fez um grande aumento do custo do processo, é um outro item para ter em conta, visto que a seleção produzirá menos erros (CUNHA:2010:308).

É de suma relevância para as organizações, num contexto de globalização, não descorar as consequências da diversidade cultural, social, política, económica, legal e demográfica, pois o mais certo é haver ajustamento das práticas de seleção consoante as especificidades do próprio contexto.

Importa por outro lado, que as organizações, sejam cautelosas a propósito das perceções que os candidatos formam acerca da justiça dos processos de recrutamento e seleção. Essas perceções influenciam a disposição dos candidatos para aceitarem os cargos, o empenhamento posterior nas funções que vêm a desempenhar, o modo como se pronunciam acerca da organização, as recomendações que fazem (ou não) a outros potenciais candidatos e, globalmente, a reputação da organização (CUNHA:2010:323).

Fazemos aqui, uma referência ao júri - tanto para a seleção como para o recrutamento – e destacamos neste ponto a precisão da constituição ser um assunto preparado com muita antecedência, mas sempre dentro dos modelos processuais que se pretende adotar no concurso. Assim assumimos que é relevante que antes da escolha do jurado seja estabelecido os moldes/objetivos do concurso. Num dos parágrafos do documento legal sobre o Regime Geral de Recrutamento e Seleção de Pessoal para a Administração Pública, portuguesa, encontramos este trecho sobre o assunto - *no que respeita ao júri, deve mencionar-se a prevalência das respetivas tarefas, salvo situações de urgência, e a responsabilização pela condução do procedimento com a celeridade adequada, bem como uma mais clara definição das circunstâncias que permitem a alteração da respetiva composição, devendo a escolha dos seus membros respeitar, consoante as possibilidades, a área funcional para que o concurso é aberto*²⁶.

2.5 Os atuais processos do recrutamento e seleção da PNCV

Nesta parte iremos analisar o atual regulamento de acesso ao curso de formação de Agente da Polícia de Ordem Pública (Decreto-Regulamentar nº 5-B/98, de 16 de Novembro), documento esse em vigor na PNCV dependendo o processo de recrutamento e

²⁶ Ver o Decreto-Lei n.º 204/98 de 11 de Julho

seleção inteiramente dele, e fazer uma analogia com o que se pratica em Portugal – país da nossa formação – na Administração Pública, mais precisamente na PSP (Portaria nº 236-A/2010 de 28 de Abril), quanto ao processo de recrutamento de Agentes com o intuito de observar a atualidade desse mesmo regulamento e conseqüentemente os processos que dele depende. Dessa observação concluímos o seguinte:

- ✓ Desde logo, salienta-se uma disparidade de atualização fundamentado no facto de a Portaria que dá corpo ao processo de recrutamento e seleção na PSP ser de 2010, do outro lado, o Decreto-Regulamentar com a mesma função para a PNCV é datado de 1998;
- ✓ Quanto aos princípios e garantias existe consonância e estão em conformidade um com o outro;
- ✓ No regulamento válido pela PNCV não há referência às condições dos lugares a preencher nem às condições de abertura de concursos de acesso;
- ✓ Quanto a publicitação dos procedimentos ou processo de concurso (como é designado em Cabo Verde), na PNCV além da notícia do início do concurso que é perpetuado no *Boletim Oficial (meio de comunicação oficial do Governo/república de Cabo Verde)*, a publicitação tem que ser feito em pelo menos um órgão de comunicação social de expansão nacional. Em Portugal além do *Diário da República*, ainda são utilizados para a tal publicitação, o sítio da internet da bolsa do emprego público, na página eletrónica da PSP, em jornal de expansão nacional, podendo ainda ser utilizados cumulativamente outros meios de comunicação social. Quanto aos elementos divulgados a alínea 1' do Decreto-Regulamentar nº 5-B/98 de 16 de Novembro deixa espaço para outras indicações tidas como necessárias para esclarecimento dos interessados.
- ✓ Nos requisitos exigidos as diferenças são leves. Na PSP são exigidos: o comprimento das leis da vacinação obrigatória; o 12º ano de escolaridade; não ter reprovado por mais de uma vez no CFA; não estar abrangido pelo estatuto de objeto de consciência, itens que ausentes no diploma legal da PNCV no que toca a este assunto, mas previstos no Decreto-lei 57/2006 de 4 de dezembro que fazendo alusão ao 12º ano de escolaridade como

habilitações mínimas e ser permitido candidatos que tenham reprovados em CFA.

- ✓ Como aspetos a apontar como sendo lacunas no D-Rg da PNCV em relação ao diploma legal da PSP em questão, enumeramos: articulação dos procedimentos; âmbito do recrutamento; provas de conhecimento; designação do júri; prevalência das funções do júri; exclusão e notificações; pronuncia dos interessados; audiência dos interessados e homologação; redução da lista de ordenação final; reservas de recrutamento; restituição e destruição dos documentos e modelos dos formulários.

Os restantes requisitos constantes do Decreto-Regulamentar nº 5-B/98 de 16 de Novembro, dos quais aqui não fizemos referência, estão em conformidade com a realidade do país em causa e/ou por serem conformes para ambos. Outrossim arrematámos a necessidade de uma atualização desse documento, pois apresenta-se como diploma que define os princípios gerais do recrutamento e seleção de pessoal, do processo de concurso para admissão e frequência do Curso de Formação de Agente da POP, quanto mais não seja, pelo facto de neste preciso momento, em Cabo Verde, esta força de segurança constitui apenas uma das pujanças que enformam a PNCV. Por outro lado, e como foi aqui demonstrada pela analogia feita, verifica-se um certo atraso quanto a atualidade dos artigos que dão corpo ao documento, no que se refere aos temas acima referidos como sendo lacunas, pois assumimos que o documento que rege o assunto pela PSP datado de 2010 tem na sua gênese uma atualização condizente com o âmbito da globalização que vivemos.

Capítulo 3 - Da Formação

3.1 A formação como fator de rentabilização de Recursos Humanos

A formação é um dos modos de satisfazer as exigências e necessidades de uma instituição, constitui por outro lado, a qualificação dos recursos humanos, com particular relevância para a elevação das qualificações da população ativa. A melhoria dos níveis de qualificação se revela de importância estratégica para sustentar um novo modelo de desenvolvimento, baseado na inovação e no conhecimento, que assegure a renovação do modelo competitivo de qualquer instituição e promova uma cidadania de participação.

Numa perspetiva pedagógica “formação” *usa equivaler-se a “educação”, no sentido de desenvolvimento das qualidades latentes, embora acentuando aspetos atinentes à sua estrutura e organização, visando preparar alguém para uma função e para as tarefas que a compõem* (ANTUNES, 1997:23). Para nós a formação concentra em si um simples ato de transmissão de conhecimentos.

Por mais sofisticados que sejam os equipamentos utilizados na prossecução de determinadas funções, a intervenção do Homem na conceção e realização de tudo o que necessita continuará a ser insubstituível e importante, pelo que qualquer organização jamais poderá privar-se de RH em detrimento de uma panóplia de máquinas de qualidade reconhecida. Todavia, ao contrário de qualquer máquina, o ser humano não é programável e não funciona à mera pressão de um botão ou tecla donde não seja permitido esperar-se resultados certos e automáticos (FERNANDES, 2001:48).

Existe uma ideia clara de que os conhecimentos que se vai adquirindo durante os anos revestem de uma importância tal, pois serve-se deles para, em conjunto com formações que também se vai obtendo, exercer e aplica-los num formato adequado e eficaz. Toda a formação que se recebe, precede de uma atitude de humildade e empreendedorismo, dizemos nós, no sentido de integrar e entregar às funções que exerce, comportamentos que beneficia a sua tarefa ou atribuição, correspondendo sempre à uma procura incansável de inovação, acompanhando assim as muitas e diversificadas mudanças brindados nestes tempos da globalização.

Esta ideia intercede pela rentabilização de RH se for encarada com uma necessidade em qualquer organização. A tendência ligada a dita ideia, concorre como um meio de sobrepujar ou mesmo antecipar quebras no desempenho dos constituintes e ou como talhe de rentabilizar eficazmente atitudes dos mesmos numa dada estrutura, convertendo-se então no que nós designamos de aculturação institucional, que não é mais que uma conversão ou batismo (um nascer de novo), para levar avante os ideais da instituição.

Tomamos como exemplo o praticado pela Escola da Polícia Judiciária Portuguesa, responsável pela formação dos profissionais habilitados no domínio da investigação criminal de maior complexidade e gravidade. Este tipo de formação e treino dos investigadores da PJ desenvolve-se quer ao nível da formação inicial (ingresso na carreira de investigação) e da formação para promoção, quer ao nível da formação contínua e especializada e da formação pedagógica de formadores. A formação contínua (item que

destacamos), visa responder às necessidades de formação dos serviços e dos respetivos trabalhadores em que a sua conceção e desenvolvimento baseiam-se numa filosofia de abordagem sistémica que prevê:

- ✓ A identificação de necessidades de formação;
- ✓ A conceção de cursos (curricula, objetivos, conteúdos);
- ✓ A administração/realização de cursos;
- ✓ A avaliação dos alunos;
- ✓ A avaliação da formação.

Assim promove-se em qualquer organização, formação contínua dos seus profissionais como forma de garantir sua operacionalidade, conjugando deste modo com o sucesso no cumprimento dos seus fins e correspondente aumento da performance. A continuidade no aspeto avaliativo dos vários métodos de ingresso numa instituição constitui trunfo para o progresso institucional.

3.2 A formação- sua utilidade e predomínio na atividade policial em Cabo verde

Com a tendência evolutiva do crime nos meios e *modus operandi* e cada vez mais uma partilha muito diversificada, atualizada e célere, derivados do fenómeno *internet/globalização*, o progresso da ciência e da tecnologia, todos concorrendo igualmente para benefício de novas formas de crimes, a instituição policial se revê, e deve fazê-lo, numa posição crítica em que urge um acompanhamento dessa tendência com o fim de não apenas dar corpo na luta contra esses malefícios, bem como o de compreender sua origem, para em conjunto com a sociedade, puder atacar esses mesmos males ainda no seu desabrochar.

Fazer frente às diversas formas de delinquência que emanam no palco nacional - e já se ouve falar, por exemplo, em Cabo Verde como rota do tráfico de estupefacientes a nível mundial – se nos afigura como uma tarefa de difícil atuação, por um lado, pela falta de poder económico para investimentos no controlo do sector de segurança fronteiriça, e pelo índice elevado de corrupção que afeta um controlo eficaz das entradas de mercadorias no território nacional, e por outro lado, pelo pouco investimento em aspetos formativos para os que enformam as forças que dão luta a criminalidade. E como diz o ditado «não se pode

tapar o Sol com uma peneira» da mesma forma não se pode exigir que um órgão da polícia criminal²⁷ atue em circunstâncias e situações pelo qual não foi preparado.

De facto, é de realçar que a sociedade exigirá do OPC uma resposta sempre adequada a situação esperando ser acudida e ver satisfeita a sua segurança. Mas para conseguir processo de formação ajustada as boas práticas nessa matéria e às exigências da conjuntura social que se vive, torna-se necessário um conjunto de aspetos bem definidos na prossecução de um processo de formação digno de uma instituição policial, obtendo assim o efeito desejado – o de fazer com que cada formando após seu ingresso na instituição policial possa prosseguir com as suas atribuições e magnificar seu chamado. Assim, sugerimos um processo formativo, que tenha em conta alguns aspetos que poderão ter algum interesse em qualquer processo formativo, enumerados no Glossário Anotado²⁸ (Cardoso et alia:2002)

1) Plano de formação

Documento que integra um conjunto estruturado de atividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com vista à prossecução de determinados objetivos, tendo por base os resultados de um diagnóstico de necessidades de formação.

2) Gestão de formação

Conjunto de atividades coordenadas que visam monitorar e controlar projetos de natureza formativa, numa ótica de otimização dos seus resultados.

3) Auditoria da formação

A institucionalização de práticas de auditoria e/ou auto-avaliação internas pode permitir uma rápida identificação de aspetos a melhorar no âmbito de projetos que se encontrem a decorrer, assim como uma melhor preparação de futuras abordagens formativas. A sua institucionalização implica que, à partida, estejam reunidas determinadas condições que contribuem para o desenvolvimento eficaz de todo o processo, designadamente: *A construção de um referencial ajustado ao contexto em que vai ser aplicado; O envolvimento da gestão de topo ao longo de todo o processo; A promoção de uma cultura de melhoria contínua; A mobilização de todos os implicados no processo para*

²⁷ – Todas as entidades e agentes policiais a quem caiba levar a cabo quaisquer atos ordenados por uma autoridade judiciária ou determinados pela lei processual ou pela lei de investigação criminal. Ver Lei nº 30/VII/2008 de 21 de Julho.

²⁸ A Avaliação da Formação é aqui apresentada, como uma ferramenta ao serviço do desenvolvimento eficaz, ao longo e a jusante da realização da formação, das competências dos seus intervenientes. De acordo com os autores desta obra esse desenvolvimento será tanto mais potenciado quanto maior for o grau de envolvimento/participação dos mesmos ao nível de eventuais processos de tomada de decisão que venham a ocorrer no âmbito dessas intervenções formativas. Se assim for considerado pela PNCV, veremos nosso trabalho como um esforço recompensado.

a manutenção do processo; O desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz (para feedback atempado); A preparação dos responsáveis pela sua aplicação.

4) Auto-avaliação

Distingue-se da auto-classificação e da auto-correção. A primeira implica a participação do formando aquando da realização da respetiva avaliação somática (avaliação final). Solicita-se ao formando que classifique o seu trabalho atribuindo-lhe uma determinada nota.

Na segunda, pretende-se que o formando identifique, quer sucessos obtidos, quer eventuais “erros” cometidos, visando a sua correção, utilizando para o efeito um conjunto de referentes pré-estabelecidos. A autoavaliação, integrando elementos dos processos anteriores, pretende ir mais além, já que permite a um determinado indivíduo, na sequência da identificação de necessidades de desenvolvimento específicas, a construção e a gestão de um percurso adequado de aprendizagem.

5) Avaliação da formação

No contexto da avaliação de projetos formativos, podem ser consideradas as seguintes atividades/dimensões alvo de análise: deteção e análise de necessidades de formação (visa-se conhecer a situação de partida), conceção de conteúdos programáticos (visa-se aferir se os conteúdos programáticos foram concebidos a partir de necessidades concretas), execução da intervenção formativa (procura-se verificar em que medida o programa deu uma resposta ajustada às necessidades dos formandos), aferição de impactes decorrentes da implementação da intervenção formativa (procura-se verificar se a realização da formação provocou os impactes esperados), realização de análises custo-benefício (visa-se apurar se o benefício obtido compensou o valor investido).

A avaliação de acarretado programa/projeto formativo envolve vários desafios para um avaliador. As circunstâncias nas quais o programa se desenvolve podem ser alteradas ao longo da sua execução, pelo que um avaliador deverá ser capaz de encontrar um equilíbrio adequado entre considerações teórico científico e pragmáticas. Compreende que o mesmo possua um portefólio de métodos e técnicas suscetíveis de serem aplicadas e ajustadas no âmbito dos contextos em análise.

6) Avaliação de impactes de formação (outcomes)

Podemos falar de impactes positivos e negativos, de impactes diretos e indiretos e de impactes primários e secundários, implicando nestes últimos casos a aferição da cadeia de impactes previstos.

A identificação de impactes pode ocorrer no curto, médio e longo prazo, consoante o tipo de objetivos de formação pretendidos. Competirá aos interessados nos seus resultados ajuizar acerca da pertinência e oportunidade de estudos desta natureza, sempre que em causa esteja a aferição de resultados numa perspetiva de longo prazo.

7) Avaliação formativa

No contexto de uma avaliação de natureza formativa, o formando é considerado o protagonista do processo. Esta avaliação pode ser, neste caso, operacionalizada da seguinte forma: autoavaliação realizada pelos formandos, avaliações dos mesmos relativamente a determinadas características do processo de aprendizagem, tais como, conteúdos programáticos, recursos e métodos pedagógicos e desempenho do formador. Esta modalidade de avaliação orienta-se sobretudo, para fins pedagógicos procurando criar ou preservar as condições propícias à realização da aprendizagem.

É simultaneamente retrospectiva e prospetiva, assumindo um papel fundamental numa ótica da garantia e controlo de atualidade de uma intervenção formativa e permite a retroalimentação contínua do processo formativo (feedback continuo e permanente), atividade de impactes significativo ao nível da recuperação dos formandos que demonstrem maiores dificuldades no alcance de um ou mais objetivos de aprendizagem.

A formação ministrada aos RH policiais não deve ser encarada de forma estática mas sim dotada de componentes dinâmicas que caracterizam a própria sociedade e seus integrantes. A evolução e o tipo de adequação à sociedade devem procurar ser uma réplica ajustada nos mais variados aspetos da preparação recebida pelo potencial humano da instituição, permitindo a instituição exigir de si mesma uma determinada temporalidade em todos os processos que dizem respeito a qualificação dos RH, numa perspetiva alargada de promoção de níveis de competência e de adaptabilidade que fortifiquem os padrões de eficiência e eficácia dos desempenhos policiais.

3.3 Atualização do processo de formação na PNCV

Está definido pelo Estatuto do Pessoal Policial de PNCV²⁹ que o pessoal policial, no exercício das suas funções, esta exclusivamente ao serviço do interesse público, tal como é definido pela lei, com base nela, pelos órgãos competentes, devendo eles mesmos constituir exemplo de respeito pela legalidade democrática e atuar no sentido de reforçar, na comunidade, a confiança na ação desenvolvida pela instituição que serve e rege-se pelos princípios da honra, da lealdade e dedicação ao serviço, devendo enfrentar com coragem os riscos inerentes às missões que lhe são confiadas.

A admissão de pessoal na PNCV faz-se por nomeação ou contrato, nos termos da lei geral em consonância com o estabelecido no referido estatuto. Verificamos ainda que a mesma admissão no quadro faz-se outrossim por nomeação, a qual é provisória durante o período probatório, com a duração de dois anos, convertendo-se em definitiva como quadro da instituição nos termos e condições previstos pelo mesmo estatuto.

É de salientar ainda que *a admissão de pessoal na PNCV, para efeitos de frequência dos cursos adequados ao ingresso em carreiras do pessoal Policial, ministrados pelo Centro de Nacional de Formação da PNCV, faz-se em regime de contrato, pelo tempo correspondente ao período de duração total estabelecido, nos programas de cada um dos cursos* (Decreto-Legislativo n° 8/2010 de 28 de Setembro, artigo 5°). Esse ingresso no quadro de pessoal policial da PNCV faz-se no posto de Agente de 2ª (segunda) classe, da Carreira de Agente policial, e, excecionalmente, no posto de Chefe de Esquadra, da Carreira de Oficial de Polícia, nos termos do diploma que define o Estatuto do Pessoal policial da referida organização.

A promoção do pessoal policial da PNCV é feita por despacho do membro do Governo responsável pela segurança interna, para os postos da carreira de Oficiais e por despacho do Diretor Nacional da PNCV, para os postos das carreiras de Subchefe e Agente da Polícia.

O Regulamento de Acesso ao Curso de Formação de Agente da Polícia de Ordem Pública no capítulo sobre Admissão ao referido curso no seu artigo 24° e ss, estabelece o seguinte:

- Os candidatos (tomam conhecimento de forma individual) são admitidos como alunos do curso de formação de agentes, segundo a ordem de classificação obtida no

²⁹ Vide - Decreto-Legislativo n° 8/2010 de 28 de Setembro.

concurso, até ao número de vagas previstas. (A falta de comparência na data estabelecida para início do curso é tida como desistência);

- Os cursos de agente da POP, a funcionar na Escola da Polícia, têm a duração de um ano letivo, podendo, por despacho do membro do Governo responsável pela ordem pública, ser a duração reduzida, tendo em conta as necessidades operacionais, as possibilidades e as disponibilidades da corporação;

- O curso pode ser interrompido: A pedido do aluno; Por faltas à instrução justificadas por doença, durante um décimo dos dias úteis do curso, seguidas ou interpoladas, se o Conselho Escolar concluir que tal é impeditivo de normal aproveitamento,

- Nos casos referidos anteriormente, pode o interessado requerer ao Diretor Nacional da PNCV a sua admissão à frequência do curso seguinte, com dispensa de provas e exames, com exceção da inspeção médica, desde que, satisfazendo as condições de admissão, haja parecer positivo do Conselho Escolar;

- O aluno pode, em qualquer altura, desistir da frequência do curso, mediante requerimento dirigido ao Diretor da Escola da Polícia nesse caso, o aluno está obrigado à devolução dos artigos e material escolar que lhe tenham sido distribuídos;

- É excluído do curso, por despacho do Diretor Nacional da PNCV, o aluno que até final do mesmo sofra condenação ou punição que possa afetar o exercício da função policial;

- O Diretor da Escola da Polícia pode, sob proposta do Conselho Escolar, submeter à apreciação do Diretor Nacional da PNCV, a exclusão de um aluno em qualquer altura do curso por falta de aproveitamento.

Quanto ao estabelecido no mesmo diploma sobre a classificação final do curso é de saber que é calculada pela média aritmética das notas obtidas nas provas escritas, orais, práticas e físicas realizadas ao longo do curso, com aplicação dos seguintes coeficientes:

- ✓ Testes - coeficiente 3;
- ✓ Temas - coeficiente 2;
- ✓ Físicas - coeficiente 1.

A nota de mérito, graduada de 0 (zero) a 20 (vinte) valores, é obtida com base na observação do comportamento dos alunos (nota de mérito não conta para a classificação

final, podendo esta servir de elemento de desempate³⁰ ou de outro motivo de interesse relevante para o bom nome da instituição). É reprovado o aluno que, por um lado, no conjunto da nota de mérito ou das provas físicas, não atinja média igual ou superior a 10 valores, sem arredondamento, e por outro, obtenha média inferior a 9,5 valores no conjunto das provas de avaliação escrita. A lista de nomeação é ordenada tendo em conta a classificação obtida na frequência do curso, dela constando obrigatoriamente o comando em que o agente fica colocado.

O aproveitamento dos alunos será apreciado, em cada período escolar, por meio de provas escritas, orais e práticas. São atribuídos os seguintes coeficientes para determinação das médias de aproveitamento em cada período e da classificação final:

- ✓ Área cultural - 1;
 - Deontologia e Ética Policial – 2;
 - Restantes disciplinas – 1.
- ✓ Área jurídica - 2;
 - Direito Penal - 2;
 - Direito Processual Penal - 2;
 - Restantes disciplinas – 1.
- ✓ Área técnica - 3;
 - Serviço Policial - 3;
 - Trânsito - 3;
 - Restantes disciplinas – 1.
- ✓ Área da educação física - 1.

Não terão aproveitamento os alunos que, em qualquer dos períodos escolares, após a aplicação dos coeficientes estabelecidos, tiverem nota inferior a 10 valores; simultaneamente, nas áreas jurídica e técnica; simultaneamente, nas disciplinas de Serviço Policial e Trânsito, na média geral de todas as áreas e na quota de mérito pessoal.

Está ainda deliberado a obrigação por parte do pessoal policial, salvaguardando razões ponderosas de serviço ou outras, em frequentar as ações de formação que lhes sejam destinados ou para o qual tenham sido indigitados e em manter-se atualizado, nomeadamente no que diz respeito a legislação que enquadra e regula o exercício das

³⁰ Em caso de igualdade de classificação, são sucessivamente fatores de desempate: melhor classificação no conjunto das provas escritas de avaliação; melhor classificação nas provas físicas; melhor nota de mérito. Artigo 29º do referido diploma.

respetivas funções. Pode acontecer ações de formação tanto em organismos internos à instituição, nos termos protocolares, sempre que haja necessidade de serviço, sem que ocorra perda de remuneração até o seu tempo normal de duração, vinculando o beneficiário (após a conclusão do mesmo) a prestar serviço na PNCV por um período igual a duas vezes o tempo de duração da licença ou a reembolsar o Estado no montante total das despesas suportadas calculadas em dobro, incluído as remunerações pagas (Decreto-Legislativo nº 8/2010 de 28 de Setembro).

3.4 Centro Nacional de Formação da Polícia Nacional, um órgão de reconhecimento e desenvolvimento das competências pessoais compatíveis à Polícia.

O Centro Nacional de Formação da PNCV, personalizada na “Escola de Polícia Daniel Monteiro”, sob a dependência da Direção de Formação da Direção Nacional, assegura a formação inicial e contínua das diferentes categorias do pessoal policial (Preâmbulo do Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro e Decreto-Lei nº 39/2007 de 12 de Novembro artigo nº 2º).

A Direção de Formação é responsável pela conceção, programação e organização da formação contínua e especializada, dirigida por um Diretor, compete-lhe entre outros já explanados neste trabalho: preparar e propor o plano anual de formação, tendo em atenção objetivos de modernização administrativa e as necessidades gerais e específicas dos diversos serviços e unidades orgânicas; proceder a estudos, inquéritos e outros trabalhos conducentes à identificação das carências no domínio da formação profissional; estudar o conteúdo programático, a duração e o sistema de funcionamento das ações a realizar no domínio da formação profissional; estudar, propor e aplicar técnicas de recrutamento e seleção de recursos humanos; participar no processo de seleção e avaliação dos candidatos ao ingresso na PNCV, etc. (Decreto-Lei nº 39/2007 de 12 de Novembro).

Atualmente a formação deixou de estar confinado a ideia de transmissão de experiências e conhecimentos do mestre a orientar o aprendiz na arte e no ofício. A mudança na vida é uma constante e uma das formas de lidar com o facto de ser considerada mais acentuada que nunca remete-se para a educação e formação. Um individuo que esteja colocado no mercado de trabalho, aprender deixou de ser opção passando a ser uma condição de sobrevivência e desenvolvimento.

Capítulo 4 – Inquérito

4.1 Metodologia

No capítulo que se segue procuramos contribuir para a uma visão que representa a maneira como é conduzido o processo de Recrutamento, de Seleção e da formação ou no sentido de compreender a visão do pessoal efetivo da PNCV em relação ao problema em discussão. Por outro lado, esse capítulo direciona-nos para a compreensão dos métodos utilizados nesses processos e assim poder traçar orientação para aquilo que constitui o nosso objetivo em relação a PNCV no âmbito dos RH, quanto ao tema recrutamento, seleção e formação do efetivo policial.

4.1.1 O Inquérito: seus objetivos e características

A iniciativa afirma-se como o de dar resposta as várias questões, por parte do efetivo policial de Cabo Verde às autoridades governamentais de um modo geral, sobre a fraca qualidade dos processos de recrutamento, seleção e formação, onde surgem desconfiança da existência de fraudes e irregularidades causando descrença nos princípios que despertam tal honrosa instituição – a PNCV.

Neste âmbito surgiu-nos o interesse em estudar e escutar uma parte dos profissionais desta, com o fito de conhecer os seus saberes e sentimentos quanto à matéria. O inquérito é um método de escutar junto da população policial se consideram seu recrutamento, seleção devidamente suficiente, bem como, quanto a respetiva formação ser ou não adequada no exercer das funções desde o ingresso na organização até o atual momento.

Pretendemos outrossim analisar eventuais novos processos ou atualizar e adequar os existentes, pelas várias notas que viemos a tomar durante este trabalho, unicamente inclinados em encontrar meios mais eficazes de formalização e modernização administrativa, dentro dos limites das nossas observações.

Os resultados obtidos deverão ser vistos e encarados no âmbito de um estudo exploratório.

O questionário foi aplicado em apenas um Comando da PNCV, de São Vicente com aproximadamente 150 agentes no seu efetivo (entre os dias 31 de Julho e 1 de Setembro de 2011)³¹.

A responsabilidade desta aplicação coube ao autor deste trabalho. Para muitos cabo-verdianos, um inquérito pode representar uma espécie de conspiração entre os superiores hierárquicos com o intuito de condenar um ou outro elemento policial e (em muitos casos) duvidam do secretismo do mesmo, que apesar de não revelar o nome dos inquiridos revela dados que possam revelar identidade do inquirido (tivemos que garantir o secretismo pessoalmente e só assim foi possível a aplicação do inquérito e consideramos de muito bom resultado pelo número de respostas que conseguimos obter).

4.1.2 Amostra da população questionada

Cabo Verde é um arquipélago constituído por 10 ilhas nove das quais habitadas, com cerca de 498000 residentes e um rácio de um Polícia para aproximadamente 330 habitantes, em que o efetivo policial atinge os 1500 agentes.

A ilha de aplicação do nosso questionário corresponde como a segunda ilha mais importante e como a segunda mais populosa do arquipélago, com uma população a rondar os 77 mil residentes.

Dos resultados do quadro nº 1³² podemos apurar que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino. Assim dos 43 elementos policiais que responderam ao nosso convite deste questionário, 40 são do sexo masculino, o que representa 93%, enquanto apenas 3 são do sexo feminino, um total de 7% do universo estudado.

Quanto a faixa etária verificamos - segundo o quadro nº 2³³ - que o número de elementos deste estudo é formado por elementos entra as várias faixas etárias com exceção de indivíduos dentro das idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos de idade (esse é um fato alheio ao nosso objetivo, pois tentamos aplicar questionários à indivíduos de todas as faixas etárias existentes dentro da corporação). A maioria dos que responderam ao inquérito pertencem a idades a partir dos 36 anos, o que para nós é bastante significativo pelo facto de mediante esta idade muito mais serviço terão na instituição, e são elementos

³¹ Aproveitando a viagem em férias aplicamos o dito questionário pelas facilidades desta ilha ser a da nossa residência.

³² Ver em anexo Quadro nº 1 - Classificação dos inquiridos segundo o gênero

³³ Ver em anexo Quadro nº 2 - Distribuição dos inquiridos segundo a faixa etária

com uma vasta experiência policial a pertinência dos métodos usados pela organização no que diz respeito ao processo de recrutamento, seleção e formação terá muito mais valor na apresentação dos resultados.

Da leitura que fazemos do quadro nº 3³⁴ concluímos que o efetivo policial procura formação e tem primado por atualização com o intuito de estarem bem informados. Os que permanecem no nível escolar mais baixo (cerca de 4,7% com escolaridade abaixo do mínimo obrigatório, mas estes são indivíduos aquando do seu ingresso preenchem os requisitos exigidos na época), são indivíduos com alguma idade e bastante tempo de serviço. Para eles a formação poderá ter pouco significado para a vida profissional.

Em relação à carreira³⁵ dos diversos inquiridos verificamos uma participação de varias categorias, desde agentes a oficiais. Mas a classe com uma participação mais expressiva e a dos agentes representando um total de 76,8%.

4.2 Análise dos resultados

4.2.1 Perceções sobre o recrutamento

Confrontados quanto a forma como foi realizado³⁶ o seu recrutamento e a sua seleção para o ingresso na instituição policial que hoje servem, verificamos o seguinte: a maioria concorda que *foi adequado*, isto é, 55,8 % dos inquiridos, o que totaliza 24 elementos, ainda averiguamos que 18%, opinaram *que não foi o mais adequado*, enquanto 14%, ou seja, 6 elementos *não sabe* responder.

Sobre a questão referente a qual seria sua apreciação sobre os métodos³⁷ como são realizados atualmente o recrutamento, a seleção e formação do pessoal para ingressar na PNCV, 4,7% respondeu que *os candidatos não estão em igualdade de circunstâncias*, 34,9% arguíram o facto de que *não se atende a antecedentes dos candidatos*.

Ainda referente ao quadro nº 6, 20,9% concordaram que *não existem critérios específicos e conhecidos para o recrutamento e seleção*, para apenas 9,3% afirmarem que *existem influências exteriores ao concurso ou a chamada “cunha” na seleção e no recrutamento*.

³⁴ Ver em anexo Quadro nº 3 – Habilitações literárias dos elementos inquiridos

³⁵ Ver em anexo Quadro nº 4 - Categoria dos elementos policiais inquiridos.

³⁶ Ver em anexo Quadro nº 5 – o que pensa sobre a forma como foi realizado o seu recrutamento e seleção para ingressar na PN?

³⁷ Ver em anexo Quadro nº 6 - O que pensa sobre os métodos como são realizados atualmente o recrutamento, a seleção e formação do pessoal para ingressar na PN?

Os resultados do quadro nº 7³⁸, sobre a existência de critérios definidos a nível nacional para o processo em estudo, revelaram que apenas 51,2% dos inquiridos *concorda* com tal proposta.

Ficamos esclarecidos quanto aos motivos³⁹ de tanta procura no ingresso para as fileiras do corpo policial de Cabo Verde, numa média de 1200 candidatos para uma média de 105 vagas para cada concurso. Dos inquiridos sobre o que os motivou para esta organização 74,4% respondeu ser a *procura de uma profissão, por causa da falta de emprego existente*, enquanto 16,3% fi-lo por corresponder á *realização do sonho de ser polícia* e 9,3% ingressou pelo vencimento que aufera no final do mês.

A apreciação dos inquiridos sobre as características⁴⁰ da maioria dos colegas para o exercício da atividade policial, revelou-nos os seguintes aspetos: apenas 2,3% afirmou serem *muito ajustadas* a tal atividade; 32,6% é da opinião que *são ajustadas*; 46,5% responderam *serem pouco ajustadas*; 2,3% classificou as características da maioria como não ajustadas e 14% ficou indecisa.

Quanto confrontados com as características consideradas mais relevantes⁴¹ para o bom desempenho da atividade policial, 23,3% elegeram a estabilidade emocional, 25,6% promoveram o sentido de trabalho em equipa, 20,9% escolheram falar em elevado senso de responsabilidade, enquanto 9,3% antepõem boa condição física e 20,9% escolhem as qualidades como culto, íntegro, honesto e imparcial.

A existência de indivíduos com registos criminais⁴² no seio da PNCV também constituiu questão no nosso inquérito, e 27,9% dos elementos estudados revelaram conhecerem casos de indivíduos que ingressaram na polícia com suposto envolvimento em situações menos digna. Outros 23,3% responderam afirmativamente quanto a esse conhecimento mas sem puderem comprovar, enquanto 20,9% não têm esse conhecimento para 25,6% de indecisos.

³⁸ Ver em anexo Quadro nº 7 - O que pensa sobre a existência de critérios definidos a nível nacional para o recrutamento e seleção de pessoal?

³⁹ Ver em anexo Quadro nº 8 - Na sua opinião quais são os motivos de tanta procura para ingressar na PN?

⁴⁰ Ver em anexo Quadro nº 9 - Em geral o que pensa das características da maioria dos seus colegas para o exercício da atividade policial?

⁴¹ Ver em anexo Quadro nº 10 - Quais as características que considera mais relevantes para o bom desempenho da atividade policial?

⁴² Ver em anexo Quadro nº 11 - É do seu conhecimento que existe atualmente na PN, efetivo com antecedentes criminais?

Em jeito de conclusão após a apreciação feita sobre a forma como foi feita o recrutamento e a seleção dos inquiridos, apontamos como melhorias⁴³, que também é de comum acordo com 83,7% do elementos deste estudo, aspetos tais como:

- ✓ Existência de uma base de dados atualizado a nível nacional de todos os indivíduos com antecedentes criminais e que a PN pudesse ter acesso a mesma.
- ✓ Existência de critérios bem definidos e atualizado.
- ✓ Durante a formação quem não atingir os objetivos da corporação deve ser excluído.
- ✓ Aplicação na íntegra do chamado período probatório que são 2 anos a contar da data de nomeação no BO.

4.2.1 Perceções sobre a formação

Quando confrontados com a questão relacionada sobre a caracterização⁴⁴ da formação que receberam durante o curso de agentes na escola de polícia, 16,3% respondeu ter sido *muito boa*, 44,2% arguíram que foi *boa*, 25,6% que a formação recebida foi *suficiente* para o desempenho de funções policiais enquanto 11,6% estabeleceu como *deficiente*.

Para os questionados a formação na organização policial reveste de relevante importância⁴⁵. De entre a população questionada 67,4% considera de muito importante, 25,6 é de opinião ser importante, e 7% não respondeu a questão.

Relativamente a questão se os inquiridos receberam algum tipo de formação⁴⁶ desde a formação inicial até o momento da aplicação do questionário, 55,8% respondeu afirmativamente, enquanto 41,9% reclamou de não ter recebido nenhum tipo de formação até a presente data, sendo a média de tempo de serviço entre eles é de 14 anos.

⁴³ Ver em anexo Quadro nº 12 - Que melhorias apontaria para que o recrutamento e seleção sejam feitos de forma mais eficaz? Concorde com as nossas propostas abaixo?

⁴⁴ Ver em anexo Quadro nº 13 - como caracteriza a formação que recebeu durante o curso de agentes na escola de polícia?

⁴⁵ Ver em anexo Quadro nº 14 - Que importância atribui à formação adequada de um elemento policial?

⁴⁶ Ver em anexo Quadro nº 15 - Desde a sua formação inicial recebeu algum tipo de formação específico?

A satisfação manifestada pelos inquiridos revelou ser de primordial importância uma reflexão quanto a temática da formação contínua⁴⁷, com o intuito de amenizar os ânimos quanto este assunto. Segundo apuramos, 23,3% dos inquiridos considera de suficiente a formação que tem recebido relativo a matéria policial, 16,3% considera pouco suficiente, 53,5% é de opinião que é preciso muitas mais formações e 2,3% mostrou-se indeciso.

A repercussão da frequência da formação contínua ficou manifestada, quando foram confrontados com a questão relativamente aos seus sentimentos quanto a preparação⁴⁸ para enfrentar qualquer situação de maior complexidade dentro do âmbito das atividades desenvolvidas pelas atribuições policiais, pois, 2,3% sente-se muito bem preparado, 20,9% acha-se bem preparado, enquanto 60,5% considera de preparado, mal preparado estão 9,3% e ainda 4,7 estão indecisos quanto a sua preparação.

Segundo quadro nº 18⁴⁹, 41,9% dos indagados receberam uma formação num intervalo de meses (consideramos para esse efeito até 24 meses), muitos deles tiveram uma formação há já alguns anos como é o caso de 32,6% e um total de 25,6% nunca receberam nenhuma formação durante o período de tempo que está integrado na PNCV.

Contrastando com a frequência⁵⁰ de formação recebida, os inquiridos são de opinião e desejam ter mais formações e com intervalos muito mais curtos dos que se tem verificado. Com efeito 65,1% preferem ter intervalos de meses entre uma formação e outra, enquanto 27,9% optam por intervalos de anos, referimos ainda que 7% dos inquiridos não participaram desta questão.

Assim, e com base nos resultados da tabela nº 20⁵¹, 88,4% dos inquiridos querem receber formação relacionado com uma matéria específica da atividade policial e cerca de 7% não pretendem qualquer formação, percebemos que os tais 7% são elementos policiais com muitos anos de serviço estando situados entre os 25 e os 34 anos de serviço.

Os elementos questionados consideram que tem havido formações suficientes⁵² na Polícia Nacional, mais precisamente 18,6%, enquanto 72,1% considera insuficientes as

⁴⁷ Ver em anexo Quadro nº 16 - Considera suficiente para a prática da atividade policial a (s) formação (s) que tem recebido?

⁴⁸ Ver em anexo Quadro nº 17 - Atualmente sente-se preparado para enfrentar qualquer situação de maior complexidade?

⁴⁹ Ver em anexo Quadro nº 18 - Quando foi a última formação que recebeu?

⁵⁰ Ver em anexo Quadro nº 19 - Com que frequência gostaria de receber formação e reciclagem?

⁵¹ Ver em anexo Quadro nº 20 - Gostaria de poder frequentar alguma formação relacionada com alguma temática específica no âmbito policial?

⁵² Ver em anexo Quadro nº 21 - Considera que tem havido formações suficientes na PN?

formações ministradas no seio da corporação até a presente data (o da aplicação do questionário).

4.3 Síntese de resultados

O tema engendrado, a sua atualidade e adequação à situação contemporânea, representa uma preocupação para a nossa organização policial em especial pela necessidade sincrónica de um adequado projeto de recursos humanos, respeitante ao comportamento exemplar que é exigido ao efetivo da PNCV como defensora da legalidade democrática e do respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. Doravante constituirá, pelo menos nas nossas ações, um assunto quotidiano no processo de ingresso de Recursos Humanos na Polícia Nacional de Cabo Verde.

A aplicação deste inquérito facultou-nos um conhecimento respeitante aos processos de recrutamento, de seleção e de formação de recursos humanos vigente na nossa Polícia. Possibilitou-nos por outro lado, saber o significado que os elementos questionados atribuem à formação contínua, contrastando com a deficiência existente nessas fileiras. Confirmou-se a tendência de uma fraca política formativa e um deficiente processo de recrutamento e de seleção. E sendo a maioria dos indagados, elementos com notável trajeto académico, entre os quais 55,8% frequentam ou possuem o ensino secundário complementar e 14% frequentam ou completaram uma licenciatura, os dados resultantes do questionário representam uma certa credibilidade.

Contudo anotamos o facto de a maioria (44,2%) considerar a formação que recebeu durante o curso de agentes para ingresso na PNCV ser boa, 25,6% afirmaram ser suficiente e apenas 16,3% consideram-na de muito boa. Ora, desde o início deste trabalho temos vindo a argumentar a necessidade de um processo harmonizado com a atualidade do desenvolvimento social. É então importante ter um processo continuado, pois verificamos que existe uma boa satisfação quanto à formação recebida na escola de polícia, mas entretanto não há continuidade da política formativa, como afirmam 53,5% da população estudada, quando questionados se *é suficiente para a prática da atividade policial a formação que têm recebido*, afirmando esses que *é preciso muito mais*.

Com base no estudo efetuado infirmamos a hipótese - *a formação que até agora tem sido ministrada no corpo policial de Cabo Verde revela-se suficiente perante as*

necessidades, anseios, objetivos e alcances do pessoal com função policial dentro da corporação.

A conclusão acima refutada terá mais força, após a análise das respostas do quadro 17, em que apenas 2,3% dos questionados responde estarem muito bem preparados, face a qualquer situação de maior complexidade que lhes vier a surgir, dentro do âmbito policial. Ao dissecarmos outrossim, as respostas dos quadros seguintes (nº 18 ao nº 21) verificamos ainda: 32,6% receberam uma formação há anos; 25,6% nunca recebeu qualquer formação desde seu ingresso na organização; ainda verificamos que 65,1% gostaria de ter sessões de formação em intervalos de meses; dos inquiridos 88,4% gostaria de receber formação em área específica de âmbito policial e 72,1% considera insuficientes as sessões de formação que têm realizado na PNCV. Sendo assim não é visível ou perceptível o desinteresse no pessoal policial, em adquirir instruções ou em aproveitar a pouca formação que até agora têm recebido.

As medidas tiradas sobre o processo de recrutamento e de seleção, fruto das combinações do inquérito, são prova de que torna-se imprescindível proceder a revisões urgentes na forma como é produzido. No entanto verificamos que 55,8% dos elementos presentes no estudo, consideraram de adequado o seu processo de recrutamento e de seleção. Por outro lado, 51,2% afirma que os métodos utilizados nesse processo não são adequados e apontam razões relacionadas com o facto de não se atender a antecedentes dos candidatos (com cerca de 34,9%), outros apontam a não existência de critérios específicos e conhecidos (20,9%) e não podemos deixar de anotar que 9,3% afirma que existem influências exteriores ao concurso. As análises efetuadas levam-nos a concluir que a hipótese levantada quanto a questão se são *suficientes os métodos utilizados, a forma como se tem feito, a seleção e recrutamento do pessoal policial na Polícia Nacional de Cabo Verde*, não foi confirmada deixando uma percepção clara de que deve ser revista a dogmática respeitante a este assunto.

Muitos dos efetivos da PNCV, suspeitam da existência de membros da corporação com antecedentes criminais, mas este assunto tem que ser tratado com o máximo de cuidado possível por parte de quem tem competência, sendo a nossa intenção neste estudo o de uma chamada de atenção da necessidade de um processo imaculado. No entanto, 51,2% dos elementos em estudo afirmaram existir indivíduos com antecedentes criminais nas fileiras policiais, entretanto 23,3% desses não conseguem provar esse facto. Quanto às

características dos colegas de profissão, 46,5% responderam serem pouco ajustadas à atividade policial.

Verificamos ainda que 83,7% dos inquiridos concordam com as seguintes observações, apontadas como melhorias a serem perpetuadas (com base nos dados do quadro nº14⁵³):

- ✓ Existência de uma base de dados atualizada a nível nacional de todos os indivíduos com antecedentes criminais e que a PN pudesse ter acesso à mesma.
- ✓ Existência de critérios bem definidos e atualizados.
- ✓ Durante a formação quem não atingir os objetivos da corporação deve ser excluído.
- ✓ Aplicação na íntegra do chamado período probatório que são 2 anos com início na data de nomeação no BO⁵⁴ (Boletim Oficial).

Da análise do quadro nº 22⁵⁵ do nosso questionário é de salientar dois aspetos referentes aos desejos dos elementos policiais efetivos da PNCV, no que concerne às observações quanto ao processo de formação e fazemos acreditar que esses mesmos anseios aplicam-se ao processo de recrutamento e de seleção. Assim, 44,2% dos questionados referiram que houvesse mais formações e que estas se estendessem a todos os efetivos e não apenas a alguns – nesta questão salientamos que o pessoal policial de São Vicente considera que o maior pacote de formações é ministrado na ilha de Santiago (mais precisamente na capital do país), pois noticiam sessões de formação na PNCV mas na ilha que tivemos por referência, a frequência das mesmas não são correspondentes.

Outro aspeto de merecida atenção é o desejo de na segurança interna, mais concretamente na PNCV, haver um maior volume de investimento por parte do governo, sendo certo que cerca de 41,9% dos inquiridos concordaram com esta observação. Quanto a hipótese: *considerada a insularidade e a situação económica do arquipélago, é compreensível o facto de existir um deficiente programa de formação causado pelos poucos recursos técnicos ou táticos de que dispõe o país*, não nos foi possível verificar

⁵³ Ver em anexo a quadro nº 12 - Que melhorias apontaria para que o recrutamento e seleção sejam feitos de forma mais eficaz? Concorda com as nossas propostas abaixo?

⁵⁴ BO jornal oficial do estado de Cabo Verde e dos atos do Governo em especial.

⁵⁵ Ver em anexo a quadro nº 22 - Que observação gostaria de fazer quanto a esta temática da formação?

uma vez que os dados existentes não foram conclusivos de modo a confirmar ou infirmar a mesma.

Conclusão

A PNCV representa para o Estado de Cabo Verde o garante da segurança a nível interno, e com atribuições que fazem dela o único suporte de garantia da segurança e do respeito pelos direitos fundamentais de cada cidadão. Naturalmente exige-se então que nesta instituição se integre homens qualificados de altos profissionais, fieis a execução dos fins para qual ela é criada. Os processos de recrutamento, de seleção e de formação constituem desse modo o braço forte na prossecução do ingresso de Recursos Humanos nesta corporação. Com base nestas premissas, e visto ser a primeira vez que este tema e trabalhado dentro da instituição nestes moldes, já se fazia tarde uma abordagem nesse âmbito.

A PNCV representa hoje uma extensa comunidade dentro do tecido social cabo-verdiano, no sentido de que possui na sua orgânica várias forças e serviços de segurança. Vê-se assim aumentada a sua responsabilidade no que concerne ao ingresso de elementos para suas fileiras, por ser agora responsável, representada pela Direção de Formação, pelo ingresso em todas as respetivas forças que dela fazem parte, e não apenas a antiga POP.

Consta-se que fazer uma gerência de recursos humanos reveste de uma tarefa complexa e exigente na medida em que, a preocupação está em satisfazer o coletivo em geral e não apenas o indivíduo em particular. Mas é de realçar a importância de contribuir pela realização pessoal e conseqüentemente satisfação coletiva em harmonia com a estratégia organizacional.

Cabe no caso de uma instituição policial como a PNCV, aos superiores hierárquicos diretos, cuidar da motivação dos seus subordinados. Queremos ainda enfatizar a necessidade por parte desses mesmos superiores – caso dos Comandantes das unidades - em reconhecer a dignidade dos que se dedicam ao trabalho bem como as competências dos que o merecem, de forma verbal ou por escrito, pois este aspeto constitui um princípio de motivação e alento.

O plano referente as carreiras e da renovação, qualificação dos quadros são aspetos de merecida consideração, tendo em conta que os funcionários representam o futuro e a

maturação da organização. É de vital importância referir a gestão de recursos humanos da importância da atribuição de tarefas, descrevendo com exatidão as qualidades e conhecimentos que cada tarefa exige, com o propósito de incentivar o funcionário a exigir mais de si aplicando-se, ainda que por iniciativa própria, no sentido de magnificar seu chamado. Dessa forma contribuir-se-á para que o elemento não se acomode em certas funções.

O processo de recrutamento deve primar para que as organizações tenham sucesso. Para esse fim é determinante que desenvolvam processos eficazes, de forma a admitir futuros colaboradores com as competências adequadas à organização, proporcionando assim, um equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos da organização. Este processo requer métodos capazes de atrair em qualidade e quantidade um elenco de candidatos para que a seleção se possa traduzir num processo que corresponda com as aspirações da PNCV.

Como referimos o recrutamento funciona como um primeiro filtro dos candidatos ao elencar as características que se pretendem encontrar nos indivíduos, a fim de preencherem as funções. Concluímos ainda a necessidade de este processo representar uma atualidade e adequação próprias da conjuntura social contemporânea e entre essa atualização reside a importância de proceder a avaliações periódicas desse mesmo processo analisando a sua eficiência e seu alcance, contribuindo para bons desempenhos futuros.

A seleção tanto dos candidatos como dos jurados reveste de um cuidado específico. Dos candidatos porque se trata de um elenco que representa, após seu ingresso, a instituição e como tal a PNCV não pode prescindir de uma estrutura orgânica, apetrechada de profissionais de excelência e empenhados na prossecução das respetivas atribuições, fazendo valer os princípios perpetuados no código de honra e respeitar firmemente os preceitos do código ético que enformam o comportamento, a atitude, a postura e o desempenho nas funções da corporação policial em causa. Do júri porque do trabalho por eles desenvolvidos se enforma a organização.

O processo de recrutamento e de seleção da PNCV apesar de ser o vigente no país constitui por si só um atraso em relação ao que se pratica em outros países, como é o caso de Portugal, e o seu conteúdo (Decreto-Regulamentar nº 5-B/98, de 16 de Novembro) necessita de revisão, adequação e atualização com o que se verifica além-fronteiras.

A formação deve incentivar as pessoas normais a fazerem o trabalho de indivíduos excepcionais. Partindo dessa premissa, concluímos que apesar de o processo de recrutamento e seleção não terem sido dos mais eficientes, ainda cabe a formação (a recebida na Escola Daniel Monteiro) colmatar esses erros fazendo com que os candidatos, sejam capacitados para responder de forma irrepreensível as demandas da profissão.

Neste sentido, o processo de formação na PNCV, e segundo a análise do inquérito, reparamos que existe uma boa resposta por parte da formação ministrada durante o curso de agentes mas uma deficiente formação contínua após o ingresso nas fileiras policiais. Sendo assim muito se pede nesse âmbito quando a formação representa o meio mais eficaz de rentabilização dos recursos humanos.

*Quod abundat non nocet ditado*⁵⁶ (o que abona não prejudica) mas em Cabo Verde parece vigorar exatamente o contrário - no que diz respeito ao processo de recrutamento, de seleção e de formação na PNCV- segundo o que nos relata os resultados do inquérito. Porém é nossa intenção proporcionar uma visão do muito que há ainda por fazer, e nós queremos ir ainda mais longe e dizer que no caso dos processos de recrutamento, de seleção e de formação na PNCV nunca é demais o tudo que se pode fazer para que atingir o excelente no que toca aos quadros profissionais.

Pensamos nós ser-nos possível nesta fase responder a pergunta de partida. Essa resposta consiste em dizer que na PNCV o processo de recrutamento, de seleção e de formação não tem sido suficiente para proporcionar um elenco profissional de valor. No entanto afirmamos ser de valor o elenco policial em Cabo Verde, não apenas pela dedicação que os profissionais demonstram em adquirir por sua própria iniciativa formação de qualidade em múltiplos aspetos da vida policial, bem como pela disponibilidade em servir o país dentro das limitações intrínsecas.

Bibliografia

Aires, A. M. Pinto, *Recrutamento e seleção de agentes da PSP*, Trabalho Inédito do 1º CDEP, INA/ISCPSI, Lisboa, 2005.

⁵⁶ Ditado Latim

ANTUNES, M. A. Ferreira (2000) – Plano de Estudos do Curso de Formação a Oficial de Polícia: proposta de alteração – comentários & alterações, Lisboa, Edição policopiada, ISCPSI.

AQUINO, Cléber Pinheiro de, *Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução*, São Paulo, 1980

BARATA, José Fernandes Nunes, Enciclopédia Polis, ed. Verbo, Lisboa, 1988, col. 1313-1314.

CAETANO, Marcelo, Manual de direito Administrativo, Almedina, 3ª reimpressão da 10ª Edição, Tomo II, Coimbra, 2004.

CARDOSO, Zelinda; SOARES, Ana; LOUREIRO, Bruno; CUNHA, Carminha; RAMOS, Florindo; *Avaliação da Formação Glossário Anotado*, produzida pelo Instituto para a Inovação na Formação, Biblioteca Nacional Catalogação na Publicação, Lisboa, 2002.

CEITIL, Mário, *O Carro de Jagrená: A Gestão das Pessoas nos Contextos da Modernidade*, Lisboa, Edições Sílabo, 2002;

CEITIL, Mário, *Sociedade, Gestão e Competências: Novas Dinâmicas para o Sucesso das Pessoas e das Organizações*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2004.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves; GOMES, Jorge F.S., *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2010.

DOMINGUES, Leonel Henriques, *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2003.

DOMINGUES, Leonel Henriques, *Políticas Sociais em Mudança – o Estado, as Empresas e a Intervenção Social*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2005.

MIRANDA, Jorge, Estudos de Direito de Polícia, Iº Volume, Seminário de Direito Administrativo de 2001/2002, AAFD de Lisboa, Lisboa 2003.

FERNANDES, Tito, Recrutamento Seleccção e Formação no âmbito da Investigação Criminal: para uma melhor actuação das BAC, BIC, SIC e EIJ, ISCPSI, Edição Policopiada, 2001.

FONSECA, Pedro, Recrutamento, *Seleccção e Formação para a Segurança de Altas Entidades*, ...

GUEDES VALENTE, Manuel Monteiro, *Teoria Geral do Direito Policial*, Almedina, 2ª edição, Coimbra, 2009.

JARDILIER, Pierre, *Gestão Previsional do Pessoal*, ...

LAVOEGIE, Madeleine, *A Seleção de Quadros*, Lisboa, Publicações Europa América, Coleção Saber, obra nº 163, 1983.

MACEDO, João Manuel das Dores, *A Escolha de Homens: recrutamento e seleção de pessoal*, Trabalho de Seminário do Curso de Gestão e Administração Pública, Edição não revista e policopiada, Lisboa, 1989.

MARTINS, Luís Manuel Capelo, *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos*, Covilhã, Universidade Beira Interior, 1997.

NUNES, Nelson de Carvalho, *Administração Pública: Recrutamento e Seleção*, Seminário de investigação, Lisboa, ISCSP, 2000.

PERETTI, Jean Marie, *Recursos Humanos*, Silabo Gestão, 2001.

PEREIRA, Isabel Maria Fernandes e BRITO, Maria Amélia F, *Prática de Formação Profissional*, Universidade Técnica de Lisboa _ ISCSP, Lisboa, 1998.

ROCHA, J. A. Oliveira, *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Escolar Editora, Lisboa, 2005.

RODRIGUES, Mónica, *Avaliação da eficácia da Formação*, Trabalho final de Licenciatura em Ciências Policiais, Edição Policopiada, Lisboa, ISCPSI; 2000.

RODRIGUES, Iúri, *Avaliação do Papel e Desempenho das Chefias Intermédias na PSP*, ISCPSI, Edição Policopiada, 2006.

SILVA, Germano Marques da, *Ética Policial e Sociedade Democrática*, ISCPSI, Lisboa, 2001.

Legislação utilizada (todos relacionados com a Polícia Nacional de Cabo Verde)

Constituição da República de Cabo Verde.

Lei nº 16/VII/2007 de 10 de Setembro, Lei de Segurança Interna.

Lei nº 30/VII/2008 de 21 de Julho, Lei de Investigação Criminal.

Decreto-Lei nº 39/2007 de 12 de Setembro, Orgânica da Polícia Nacional.

Decreto-Legislativo nº 6/2005 de 14 de Novembro, Criação da Polícia Nacional.

Decreto-Legislativo nº 8/2010 de 28 de Setembro, Estatuto do Pessoal da Polícia Nacional.

Decreto-Legislativo nº 9/2010 de 28 de Setembro, Regulamento Disciplinar do Pessoal Policial da Polícia Nacional.

Decreto-Regulamentar nº 5-B/98 de 16 de Novembro, Regulamento de Acesso ao Curso de Formação de Agente da Polícia de Ordem Pública

Decreto-Regulamentar nº 5-H/98 de 16 de Novembro, Regulamento da Avaliação do Pessoal Policial da Polícia de Ordem Pública

Decreto-Regulamentar nº 5-H/98 de 16 de Novembro, Regulamento de Admissão e Frequência aos Cursos de Promoção e Ações de Formação do Pessoal Policial da Polícia de Ordem Pública.

Portaria nº 62-E/98 de 16 de Novembro, Regulamento do Sistema de Determinação da Classe de Comportamento do Pessoal Policial da Polícia de Ordem Pública.

Portaria nº 62-F/98 de 16 de Novembro, Código Ético da Polícia de Ordem Pública.

Portaria nº 62-G/98 de 16 de Novembro, Código de Honra da Polícia de Ordem Pública.

Portaria nº 62-L/98 de 16 de Novembro, Regulamento de Sujeição a Exames da Polícia de Ordem Pública.

Decreto-Lei nº 57/2006 de 4 de Dezembro: Altera os artigos 11º, 13º, 21º e 23º do Decreto-Regulamentar nº 5-B/98, de 16 de Novembro, que aprova o regulamento de acesso ao curso de formação de agente do POP.

Anexos

Quadro das carreiras e postos da PNCV

	POP	GURADA FISCAL	POLÍCIA MARÍTIMA	POLÍCIA FLORESTAL	POLÍCIA NACIONAL
OFICIAIS SUPERIORES	Superint. Geral				Superint. Geral
	superintendente				superintendente
	intendente				intendente
	Subintendente				Subintendente
OFICIAIS SUBALTERNOS	Comissário				Comissário
	Subcomissário	Subinspector			Subcomissário
	Chefe de Esquadra	Oficial de Brigada			Chefe de Esquadra
SUBCHEFES	Subch. Principal	Subch. Principal			Subch. Principal
	1º Subchefe	1º Subchefe	Chefe		1º Subchefe
	2º Subchefe	2º Subchefe	Subchefe		2º Subchefe
AGENTES	Principal	Principal			Principal
	1ª Classe	1ª Classe			1ª Classe
	2ª Classe	2ª Classe	Agente	Agente	2ª Classe

Este questionário tem como tema “recrutamento seleção e formação do pessoal efetivo da polícia nacional de Cabo Verde”. Todas as respostas são anónimas e confidenciais. Coloque um círculo à volta do nº da resposta que mais se adequa ao seu caso.

1. Género

- 1 Masculino
- 2 Feminino

2. Idade

- 1 21 a 25
- 2 26 a 30
- 3 31 a 35
- 4 36 a 40
- 5 41 ou mais

3. Estado civil

- 1 Casado
- 2 Divorciado
- 3 Solteiro
- 4 Viúvo

4. Habilitações literárias

- 1 4ª Classe
- 2 Ensino secundário unificado (9º ano)
- 3 Ensino secundário complementar
 - 1 10º Ano
 - 2 11º Ano
 - 3 12º Ano
- 4 Licenciatura
- 5 Outro

5. Categoria

- 1 Agente Segunda Classe
- 2 Agente Primeira Classe
- 3 Agente Principal
- 4 2º Subchefe
- 5 1º Subchefe
- 6 Subchefe Principal
- 7 Chefe de Esquadra
- 8 Subcomissário
- 9 Comissário
- 10 Outro

6. Tempo de serviço

Anos

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

7. O que pensa sobre a forma como foi realizado o seu recrutamento, sua seleção e sua formação para ingressar na PN?

- 1 Foi adequado
- 2 Não foi o mais adequado
- 3 Não sabe
- 4 Não responde

8. O que pensa sobre os métodos como são realizados atualmente o recrutamento, a seleção e formação do pessoal para ingressar na PN?

- 1 São muito adequados
- 2 São adequados

- 3 Não são adequados
 - 4 Não sabe
 - 5 Não responde
9. **Se respondeu que não são adequados indique quais são os principais motivos.** (resposta múltipla – máximo de duas respostas)
- 1 Os candidatos não estão em igualdade de circunstâncias
 - 2 Não se atende a antecedentes dos candidatos
 - 3 Não existem critérios específicos e conhecidos para o recrutamento e seleção
 - 4 Existe influências exteriores ao concurso ou a chamada “cunha” na seleção e recrutamento
 - 5 Outro. Qual
10. **O que pensa sobre a existência de critérios definidos a nível nacional para o recrutamento e seleção de pessoal?**
- 1 Concordo
 - 2 Não concordo
 - 3 Não responde
11. **Na sua opinião quais são os motivos de tanta procura para ingressar na PN?**
- 1 Realização do sonho de ser polícia (vocação)
 - 2 Procura de uma profissão, por causa da falta de emprego existente.
 - 3 Procura de financiamento para concluir um projeto já iniciado, exemplo concluir um curso superior.
 - 4 Pelo vencimento que aufera no final do mês.
 - 5 Outro
12. **Em geral o que pensa das características da maioria dos seus colegas para o exercício da atividade policial?**
- 1 São muito ajustadas a atividade policial.
 - 2 São ajustadas.
 - 3 São pouco ajustadas.
 - 4 Não são ajustadas
 - 5 Não sabe responder
13. **Que características que considera mais relevantes para o bom desempenho da atividade policial?** (resposta múltipla – máximo de três respostas)
- 1 Estabilidade emocional.
 - 2 Sentido de trabalho em equipa
 - 3 Elevado senso de responsabilidade
 - 4 Boa condição física
 - 5 Culto, íntegro, honesto e imparcial
 - 6 Outro. Qual?
14. **É do seu conhecimento que existe atualmente na PN, efetivo com antecedentes criminais?**
- 1 Sim
 - 2 Sim, mas não tenho provas
 - 3 Não
 - 4 Não sabe responder
15. **Se sim, qual é o problema?**
- 1 Não existe uma partilha de dados entre o sistema judicial e a PN de forma que haja uma base de dados atualizada.
 - 2 A PN não se preocupa em saber da veracidade dos documentos apresentados.
 - 3 A PN não procura obter informações dos candidatos ou dos pré-selecionados.
 - 4 Outro. Qual?
16. **Que melhorias apontaria para que o recrutamento e seleção seja feita de forma mais eficaz? Concorda com as nossas propostas abaixo?**
- 1 Concordo
 - 2 Não concordo
 - 3 Não responde
- ✓ Existência de uma base de dados atualizado a nível nacional de todos os indivíduos com antecedentes criminais e que a PN pudesse ter acesso a mesma.
 - ✓ Existência de critérios bem definidos e atualizado.
 - ✓ Durante a formação quem não atingir os objetivos da corporação deve ser excluído.

- ✓ Aplicação na íntegra do chamado período probatório que são 2 anos a contar da data de nomeação no BO.
- 4 Outro. Qual?

FORMAÇÃO

- 17. COMO caracteriza a formação que recebeu durante o curso de agentes na escola de polícia?**
 - 1 Foi muito boa
 - 2 Boa
 - 3 Suficiente
 - 4 Deficiente
 - 5 Muito deficiente
- 18. Que importância atribui à formação adequada de um elemento policial?**
 - 1 Muito importante
 - 2 Importante
 - 3 Pouco importante
- 19. Desde a sua formação inicial recebeu algum tipo de formação específico?**
 - 1 Sim
 - 2 Não
 - 3 Se sim, em que área?
- 20. O que aprendeu até esta data sobre matéria policial foi com base em:**
 - 1 Experiência própria adquirida durante esses anos.
 - 2 Leitura e procura de conhecimentos sobre matéria policial.
 - 3 Conhecimentos transmitidos pelos colegas.
 - 4 Outro. Qual?
- 21. Considera suficiente para a prática da atividade policial a (s) formação (s) que tem recebido?**
 - 1 Sim
 - 2 Pouco suficiente
 - 3 É preciso muitas mais
 - 4 Não sabe
- 22. Atualmente sente-se preparado para enfrentar qualquer situação de maior complexidade?**
 - 1 Muito bem preparado.
 - 2 Bem preparado.
 - 3 Preparado.
 - 4 Mal preparado.
 - 5 Não sabe responder.
- 23. Quando foi a última formação que recebeu?**
 - 1 Meses
 - 2 Anos
- 24. Com que frequência gostaria de receber formação e reciclagem?**
 - 1 Meses
 - 2 Anos
- 25. Gostaria e poder frequentar alguma formação relacionada com alguma temática específica no âmbito policial?**
 - 1 Sim
 - 2 Não
 - 3 Se sim, qual?
- 26. Considera que tem havido formações suficientes na PN?**
 - 1 Suficiente
 - 2 Insuficiente
 - 3 Inexistente
- 27. Que observação gostaria de fazer quanto a esta temática da formação?**
 - 1 Que houvesse mais formações e que estas se estendessem a todos os efetivos e não apenas a alguns.
 - 2 Que houvesse mais formações mas compreende as prioridades da PN.
 - 3 Que houvesse mais atenção por parte do governo quanto a investimentos na segurança interna.
 - 4 Outro. Qual?

Anexos dos quadros resultantes da análise estatística do questionário aplicado aos elementos policiais da PNCV

Quadro nº 1 – Classificação dos inquiridos segundo o gênero

		Frequency	Percent
Valid	Masculino	40	93,0
	Femenino	3	7,0
	Total	43	100,0

Quadro nº 2 – Distribuição dos inquiridos segundo a faixa etária

		Frequency	Percent
Valid	26 a 30	10	23,3
	31 a 35	5	11,6
	36 a 40	12	27,9
	41 ou mais	16	37,2
	Total	43	100,0

Quadro nº 3 – Habilitações literárias dos elementos inquiridos

		Frequency	Percent
Valid	4ª Classe	2	4,7
	Ensino secundário unificado (9º ano)	10	23,3
	Ensino secundário complementar (10º a 12º ano)	24	55,8
	Licenciatura	6	14,0
	Outro	1	2,3
	Total	43	100,0

Quadro nº 4 - Categoria dos elementos policiais inquiridos

		Frequency	Percent		
Valid	Agente 2ª Classe	4	9,3		
	Agente 1ª Classe	19	44,2		
	Agente Principal	10	23,3		
	2º Subchefe	4	9,3		
	1º Subchefe	2	4,7		
	Subchefe Principal	1	2,3		
	Subcomissário	2	4,7		
	Total	42	97,7		
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Quadro nº 5 – o que pensa sobre a forma como foi realizado o seu recrutamento e seleção para ingressar na PN?

		Frequency	Percent
Valid	Foi adequado	24	55,8

	Não foi o mais adequado	8	18,6
	Não sabe	6	14,0
	Não responde	3	7,0
	Total	41	95,3
Missing	System	2	4,7
Total		43	100,0

Quadro nº 6 - O que pensa sobre os métodos como são realizados atualmente o recrutamento, a seleção e formação do pessoal para ingressar na PN?

		Frequency	Percent
Valid	Os candidatos não estão em igualdade de circunstâncias.	2	4,7
	Não se atende a antecedentes dos candidatos.	15	34,9
	Não existem critérios específicos e conhecidos para o recrutamento e seleção.	9	20,9
	Existem influências exteriores ao concurso ou a chamada “cunha” na seleção e no recrutamento.	4	9,3
	Outro. Qual?	1	2,3
	Total	31	72,1
Missing	System	12	27,9
Total		43	100,0

Quadro nº 7 - O que pensa sobre a existência de critérios definidos a nível nacional para o recrutamento e seleção de pessoal?

		Frequency	Percent
Valid	Concordo	22	51,2
	Não concordo	11	25,6
	Não responde	8	18,6
	Total	41	95,3
Missing	System	2	4,7
Total		43	100,0

Quadro nº 8 - Na sua opinião quais são os motivos de tanta procura para ingressar na PN?

		Frequency	Percent
Valid	Realização do sonho de ser polícia (vocação).	7	16,3
	Procura de uma profissão, por causa da falta de emprego existente.	32	74,4
	Pelo vencimento que aufera no final do mês.	4	9,3
	Total	43	100,0

Quadro nº 9 - Em geral o que pensa das características da maioria dos seus colegas para o exercício da atividade policial?

		Frequency	Percent
Valid	São muito ajustadas a atividade policial.	1	2,3

	São ajustadas.	14	32,6
	São pouco ajustadas.	20	46,5
	Não são ajustadas.	1	2,3
	Não sabe responder.	6	14,0
	Total	42	97,7
Missing	System	1	2,3
Total		43	100,0

Quadro nº 10 - Quais as características que considera mais relevantes para o bom desempenho da atividade policial?

		Frequency	Percent
Valid	Estabilidade emocional.	10	23,3
	Sentido de trabalho em equipa.	11	25,6
	Elevado senso de responsabilidade.	9	20,9
	Boa condição física.	4	9,3
	Culto, íntegro, honesto e imparcial.	9	20,9
	Total	43	100,0

Quadro nº 11 - É do seu conhecimento que existe atualmente na PN, efetivo com antecedentes criminais?

		Frequency	Percent
Valid	Sim	12	27,9
	Sim, mas não tenho provas	10	23,3
	Não	9	20,9
	Não sabe responder	11	25,6
	Total	42	97,7
Missing	System	1	2,3
Total		43	100,0

Quadro nº 12 - Que melhorias apontaria para que o recrutamento e seleção sejam feitos de forma mais eficaz? Concorda com as nossas propostas abaixo?

		Frequency	Percent
Valid	Concordo	36	83,7
	Não concordo	1	2,3
	não responde	3	7,0
	Total	40	93,0
Missing	System	3	7,0
Total		43	100,0

Quadro nº 13 - como caracteriza a formação que recebeu durante o curso de agentes na escola de polícia?

		Frequency	Percent
Valid	Foi muito boa	7	16,3
	Boa	19	44,2
	Suficiente	11	25,6
	Deficiente	5	11,6
	Total	42	97,7
Missing	System	1	2,3
Total		43	100,0

Quadro nº 14 - Que importância atribui à formação adequada de um elemento policial?

		Frequency	Percent
Valid	Muito importante	29	67,4
	Importante	11	25,6
	Total	40	93,0
Missing	System	3	7,0
Total		43	100,0

Quadro nº 15 - Desde a sua formação inicial recebeu algum tipo de formação específico?

		Frequency	Percent
Valid	Sim	24	55,8
	Não	18	41,9
	Total	42	97,7
Missing	System	1	2,3
Total		43	100,0

Quadro nº 16 - Considera suficiente para a prática da atividade policial a (s) formação (s) que tem recebido?

		Frequency	Percent
Valid	Sim	10	23,3
	Pouco Suficiente	7	16,3
	É preciso muitas mais	23	53,5
	Não sabe	1	2,3
	Total	41	95,3
Missing	System	2	4,7
Total		43	100,0

Quadro nº 17 - Atualmente sente-se preparado para enfrentar qualquer situação de maior complexidade?

		Frequency	Percent
Valid	Muito bem preparado	1	2,3
	Bem preparado	9	20,9
	Preparado	26	60,5
	Mal preparado	4	9,3
	Não sabe responder	2	4,7
	Total	42	97,7
Missing	System	1	2,3
Total		43	100,0

Quadro nº 18 - Quando foi a última formação que recebeu?

		Frequency	Percent
Valid	--- meses	18	41,9
	---anos	14	32,6
	Total	32	74,4
Missing	System	11	25,6
Total		43	100,0

Quadro nº 19 - Com que frequência gostaria de receber formação e reciclagem?

		Frequency	Percent
Valid	----meses	28	65,1
	----anos	12	27,9
	Total	40	93,0
Missing	System	3	7,0
Total		43	100,0

Quadro nº 20 - Gostaria de poder frequentar alguma formação relacionada com alguma temática específica no âmbito policial?

		Frequency	Percent
Valid	Sim	38	88,4
	Não	3	7,0
	Total	41	95,3
Missing	System	2	4,7
Total		43	100,0

Quadro nº 21 - Considera que tem havido formações suficientes na PN?

		Frequency	Percent
Valid	Suficiente	8	18,6
	Insuficiente	31	72,1
	Total	39	90,7
Missing	System	4	9,3
Total		43	100,0

Quadro nº 22 - Que observação gostaria de fazer quanto a esta temática da formação?

		Frequency	Percent
Valid	Que houvesse mais formações e que estas se estendessem a todos os efetivos e não apenas a alguns.	19	44,2
	Que houvesse mais formações mas que compreende as prioridades da PN.	2	4,7
	Que houvesse mais atenção por parte do Governo quanto a investimentos na segurança interna.	18	41,9
	Outro. Qual?	1	2,3
	Total	40	93,0
Missing	System	3	7,0
Total		43	100,0