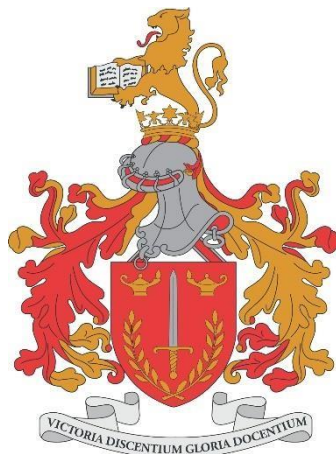


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**O CONTRIBUTO DO ARTIGO 24.º DO ESTATUTO DISCIPLINAR DA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA NA MOTIVAÇÃO**

ESTUDO EMPÍRICO

**5.º CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL
TRABALHO INDIVIDUAL FINAL**

**RUI MANUEL ANTUNES MARQUES
COMISSÁRIO**

LISBOA, 11 DE JULHO DE 2022



Resumo

O objetivo deste estudo é analisar o impacto que determinado tipo de recompensas intrínsecas tem na motivação dos polícias do Comando Distrital de Castelo Branco, de modo a aferir se estas retribuições são um fim em si mesmo contribuindo para a motivação ou, em contrapartida, se se afiguram como um fator desagregador no meio onde são atribuídas, criando assim um sentimento de injustiça entre pares. A perspetiva de investigação nesta pesquisa é quantitativa, adotando-se como procedimento metodológico a realização de um questionário aplicado a 175 polícias, com o objetivo de aferir correlações existentes, através de uma análise bivariada que relacionará variáveis nominais e ordinais ou, em uníssono, apenas variáveis ordinais. Para o efeito foi utilizado o teste de independência do Qui-Quadrado de forma a verificar a relação de independência entre variáveis qualitativas e do coeficiente Ró de Spearman para medir, igualmente, a intensidade da relação entre variáveis. Das correlações efetuadas, para verificação das hipóteses elaboradas concluímos, entre outros aspetos, que não há relação entre a atribuição de recompensas e a motivação, e que a entrega de determinado tipo de recompensa origina uma maior discordância com a hipótese lançada.

Palavras-chave: motivação, recompensas, variável nominal, variável ordinal

Abstract

The aim of this study is to analyse the impact that certain types of intrinsic rewards have on the motivation of the police officers from the District Command of Castelo Branco, in order to assess whether these rewards are indeed contributing to motivation or, on the other hand, appear as a disaggregating factor in the environment where they are attributed, creating a sense of injustice among peers. The research perspective of this study is quantitative, adopting as methodological procedure the completion of a questionnaire applied to 175 police officers in order to assess existing correlations, through a bivariate analysis that will relate nominal and ordinal variables or, in unison, only ordinal variables. For this purpose the Chi-square test of independence was used in order to verify the relationship of independence between qualitative variables and Spearman's rho coefficient to measure, also, the intensity of the relationship between variables. From the correlations carried out to verify the hypotheses, it was concluded, among other things, that there is no relationship between the attribution of rewards and motivation, and that the attribution of a certain type of reward leads to greater disagreement with the hypothesis launched.

Keywords: motivation, nominal variable, ordinal variable, rewards

Introdução

É hoje vulgarmente aceite que “as pessoas são o princípio e o fim, o recurso estratégico por excelência” (Neves, 2002, p.144). Esta ideia da importância das pessoas, no seio das organizações, iniciada na obra de Adam Smith (2014) é inegável sendo aliás, reconhecida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) no êxito dos próprios países (Keeley, 2007).

A Polícia de Segurança Pública (PSP) não é alheia a esta situação, e a sua estratégia PSP20|22 é reflexo desta realidade, quando o fator humano se revela transversal a todo o documento e se assume como denominador comum, na persecução da missão, visão e valores da instituição. Nesta lógica, a motivação, destaca-se como um dos grandes domínios, que a Gestão de Recursos Humanos deve ter sempre presente (Peretti, 2001), e para a qual contribui o sistema de recompensas (SR) (Bilhim, 2016; Camara, 2021; Camara et al., 2016; Chiavenato, 2004). A motivação e o SR são assim faces da mesma moeda.

Contudo, o presente trabalho não incidirá a sua análise na globalidade do SR ou na motivação, mas antes em perceber como é que determinada componente desse sistema afeta a motivação dos polícias e, conseqüentemente, o clima organizacional onde os mesmos estão integrados. Por conseguinte, pretendemos determinar qual o contributo que o artigo 24.º da Lei n.º 37/2019 de 30 de maio, normativo que aprova o Estatuto Disciplinar da PSP (EDPSP), tem no cumprimento desse desiderato, ou seja, de que forma as recompensas aí previstas nomeadamente, o Elogio, o Louvor, a Licença de Mérito Excecional e a Promoção por Distinção, influenciam a motivação, dado que, em certas ocasiões, “mesmo quando se tenta fazer bem, com a melhor das intenções, é muito fácil recompensar e fomentar o contrário daquilo de que se deseja” (Muro, 2019, p.20). Com efeito, a atribuição de recompensas, por vezes, pode não ser compreendida no geral, acabando em notícias de jornal que põem em causa a própria ética subjacente a este tipo de reconhecimento (Marques, 2022).

Para responder ao objetivo deste estudo, e quantificá-lo, iremos recorrer à aplicação de um inquérito aos polícias do Comando Distrital de Castelo Branco (CDCTB), com vista a tornar mensurável a sua opinião face à temática aqui abordada, estudando simultaneamente a existência de correlações assentes numa análise bivariada entre variáveis nominais ou ordinais, ou, em uníssono, apenas variáveis ordinais, de modo a testar as hipóteses levantadas nesta investigação (Pestana & Gageiro, 2008).

Nestes termos, o trabalho apresenta-se como inovador, permitindo conhecer a realidade local de um Comando de Polícia face a uma temática transversal a toda a PSP.

Consideramos o tema atual pois, sendo o capital humano o pilar basilar de qualquer instituição, é importante o diagnóstico do clima organizacional aqui entendido como “o estado de saúde do corpo social interno de uma organização, analisado à luz do grau de satisfação e motivação dos trabalhadores” (Neves, 2002, p.115) já que, em si, constitui um fator preponderante ao crescimento e desenvolvimento do organismo. Com base nesta premissa emerge a importância do tema, na medida em que nos permitirá aferir se os meios utilizados (recompensas) conseguem atingir os fins para os quais são criados (motivação) ou, em alternativa, funcionam contrariamente a esse fim, o que constituiria um desvio e, conseqüentemente, apelaria à sua correção de modo a tornar adequado e justo o SR tal como preconizado no eixo estratégico¹ da estratégia da PSP20|22.

Revisão da Literatura

Como refere Bilhim (2000), o SR constitui o desafio maior da gestão de recursos humanos, sendo este entendido como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais” (Wood & Picarelli, 1996, p.83).

Na literatura, o SR é composto por dois grandes grupos: as recompensas intrínsecas e as extrínsecas. Estas últimas englobam: o salário base, incentivos, benefícios sociais específicos e símbolos de estatuto. Já as recompensas intrínsecas resultam do próprio trabalho, do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador, estando amplamente ligadas à cultura organizacional e aos seus princípios e valores (Camara et al., 2016).

O artigo 24.º do EDPSP aqui analisado constitui assim uma recompensa intrínseca, uma vez que os Elogios, os Louvores, as Licenças de Mérito Excepcional e a Promoção por Distinção funcionam como *feedback* obtido da qualidade e impacto do trabalho efetuado (Peretti, 2001). Com esta prática pretende-se, acima de tudo, a distinção pública de um comportamento exemplar e zelo excepcional, bem como destacar atos de relevo social e profissional, contribuindo para a valorização e realização do elemento perante si e os pares, em linha com as necessidades intrínsecas de estima e autorrealização preconizadas, entre outras, na teoria das necessidades de Maslow (1991).

Nesta senda de ideias, o artigo 24.º do EDPSP, enquanto motor proporcionador para a atribuição de recompensas, ganha assim grande relevância pois, por um lado, não representa custos (Elogio e Louvor) e, por outro, constitui (em teoria) um reforço positivo à própria motivação. Mas será mesmo assim?

Num estudo levado a cabo por Oliveira (2016) na 3.ª Divisão de Lisboa, procedeu-se à análise da relação entre o SR, e a motivação, tendo-se verificado ao nível das hipóteses práticas aí levantadas que a atribuição de recompensas, na altura, não conduzia à motivação, sendo que, para 50% dos entrevistados, o sistema gerava injustiça. Numa outra hipótese, o mesmo autor constatou que o SR se encontrava desajustado face às necessidades e expectativas dos profissionais, dado que 75% dos entrevistados admitia a sua inadequação.

Estas e outras conclusões levaram Oliveira (2016) a afirmar que, à data, o SR da PSP não era visto como transparente, justo e objetivo e, conseqüentemente, não reunia os pressupostos para ser considerado eficaz.

Deste modo, e pese embora o estudo em causa seja de âmbito alargado na medida em que analisa o SR na sua globalidade, as respostas aí obtidas traduzem um grau de afetação subjacente às recompensas do então artigo 21.º da Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro (atual artigo 24.º do EDPSP), enquanto parte integrante desse SR. É por esta razão que este estudo nos merece toda a atenção, por ser aquele que mais se aproxima da problemática aqui levantada.

De igual forma, Oliveira (2016) questionava ainda se as alterações trazidas pelo novo Estatuto Profissional da PSP trariam uma maior satisfação aos elementos com funções policiais.

Volvidos cerca de sete anos após aprovação do Decreto-lei (DL) n.º243/2015 de 19 de outubro, diploma que aprova o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP e cuja entrada em vigor ocorreu em dezembro de 2015, cumpre desde logo dizer que o mesmo preconizou, no imediato, uma alteração significativa com repercussões ao longo destes anos. Com efeito, e de acordo com o artigo 92.º do diploma, “a promoção a agente principal é feita por antiguidade, na sequência de procedimento de verificação do preenchimento das condições (...) e sujeito ao número de vagas fixado”. Daqui resultou uma inovação, passando a promoção a agente principal a ser um procedimento simplificado, conforme estipulado no artigo 23.º n.º1, da Portaria 330-A/2016 de 20 de dezembro e que, diferentemente de todas as outras categorias, não incorpora na fórmula de cálculo o valor das recompensas. Seria estranho não fossem os próprios sindicatos a exercerem pressão nesse sentido (Graça, 2015).

Por conseguinte, não resultam assim desfasadas as conclusões retiradas por Oliveira (2016) pois, na época, era facilmente constatável algum desconforto com a atribuição de certos Louvores, com repercussão nos meios de comunicação social, que certamente influenciaria a opinião dos inquiridos na avaliação efetuada ao SR como um todo.

A questão, tal como refere Camara (2021), é que “a implementação de um sistema de recompensas baseado no mérito é mais fácil de dizer que fazer”, correndo-se o risco de, sendo “mal concebido ou implementado, o prejuízo daí resultante ultrapassar largamente os benefícios reais” (p.99). Daí o facto da justiça e igualdade deverem nortear a recompensa justa do trabalhador (Honrado et al., 2001). A estes fatores terá então de estar subjacente uma componente ética, uma vez que sem o conhecimento ético nunca existirá consciência das responsabilidades face aos desafios a enfrentar. Atuar com ética é atuar de forma plenamente inteligente tal como refere Moreira (2008).

É também por estas questões, e ao contributo que podem ter na influência entre os SR e a motivação, que não poderíamos deixar de abordar a publicação do Despacho n.º31/2021 de 3 de maio. Este diploma é mais uma ferramenta da Direção Nacional da PSP (DN/PSP) para tornar o SR mais equilibrado, em particular no que ao artigo 24.º do EDPSP se refere, pois com ele são estabelecidos “critérios uniformizadores e orientadores para os titulares da competência disciplinar, permitindo que o exercício de recompensas não seja, por si, gerador de perceções de injustiça ou de incompreensão”. Com efeito, se no documento citado é referido que o reconhecimento público de desempenho relevante se assume como uma ferramenta essencial para a motivação dos polícias, não podem estas atribuições ferir os princípios da equidade e da justiça relativa, quando os mesmos têm impacto na progressão das carreiras, como aí se encontra igualmente expresso. Assim, para garantir um dos objetivos preconizado no eixo estratégico1 da estratégia da PSP20|22 importará evitar incompreensões assentes num sentimento de injustiça junto dos pares.

A verdade é que os últimos anos não têm trazido a público o escrutínio dos *media* efetuado em outros tempos, motivo pelo que se questiona se estará assim o problema atenuado, resolvido ou aquele se centrava única e exclusivamente na transposição da categoria de agentes a agentes principais.

Não sendo a temática aqui abordada alvo de estudos tão direcionados, existem investigações que de certa maneira entroncam neste campo de pesquisa, como o caso de Oliveira (2016) já referido.

Para além de Oliveira apenas nos podemos focar em trabalhos fora do âmbito policial, mas que estudaram relações entre o SR e a motivação, como é o caso de Karami et

al. (2013), que concluiu pelo efeito positivo e significativo na relação indicada ou Noor et al. (2020) que, por seu lado, verificou igualmente que quando a maioria dos trabalhadores sente baixa motivação no local de trabalho é derivado de SR deficitários.

Por outro lado, considerando que o artigo 24.º do EDPSP constitui uma recompensa intrínseca podemos igualmente, em estudos de nível internacional, verificar que este tipo de recompensas está positivamente relacionada com a motivação, como são exemplos as investigações recentes de Anjum et al. (2021) e Manzoor et al. (2021).

Em suma, e para complemento às investigações atrás mencionadas, socorremo-nos do estudo de Nascimento et al. (2019), relativo ao impacto dos SR na motivação organizacional, onde, após a pesquisa realizada, se identifica que em 71% dos casos, que abrangeram diferentes âmbitos organizacionais, existe uma relação direta e positiva entre o sistema de recompensas e a motivação no trabalho.

Face a todos estes aspetos, este trabalho apresenta assim alguma incerteza, na medida em que, contrariamente a Oliveira (2016), a maioria dos estudos consultados indica o oposto a uma das suas conclusões, validando a relação entre o SR e a motivação.

Identificação do Problema

Da enunciação académica atrás exposta surge-nos a necessidade de formulação da pergunta a investigar que se assumirá, tal como refere Ruas (2021), “fundamental, para que todo o processo de investigação possa ser conduzido de forma facilitada, com objetividade e sem perda de foco” (p.85), pelo que nos propomos investigar a seguinte questão:

Qual a influência das recompensas, previstas no artigo 24.º do EDPSP, na motivação dos polícias do CDCTB?

Peso das Componentes do Artigo 24.º do EDPSP

Formulada a questão, interessa referir que, no CDCTB, das quatro recompensas que integram o artigo 24.º do EDPSP, nos últimos cinco anos, apenas duas têm expressão: o Elogio e os Louvores. Com efeito, 99% das recompensas incidem sobre Louvores (Tabela 1).

Tabela 1*Distribuição de Recompensas Previstas no Artigo 24.º do EDPSP, no CDCTB*

	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Elogios	-	-	1	-	-	1
Louvores	9	17	22	21	28	97

Nota. Fonte: Núcleo de Deontologia e Disciplina do CDCTB.

Situação análoga ocorre a nível nacional onde as recompensas, nos últimos cinco anos, se centraram exclusivamente em Louvores (88%) e Elogios (12%) (Tabela2).

Tabela 2*Distribuição das Recompensas Previstas no Artigo 24.º do EDPSP a Nível Nacional*

	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Elogios	183	99	261	179	292	1014
Louvores	1078	1408	1462	920	2345	7213

Nota. Fonte: Gabinete de Deontologia e Disciplina da DNPS.

Em conclusão, face aos dados aqui apresentados, falarmos de recompensas no âmbito do artigo 24.º do EDPSP é cingir-nos à atribuição de Elogios e Louvores, pois as restantes recompensas, dada a sua natureza excecional são, ao longo do tempo, bastante residuais, podendo nem ser atribuídas, como demonstram os dados aqui apresentados.

É também por causa destes dados que optamos, de entre todas as componentes que compõem o SR da PSP com repercussão na motivação, pela análise do artigo 24.º do EDPSP, pois, estas recompensas, como os dados mostram, têm expressão praticamente diária e é nelas, que muitas das vezes reside um sentimento de (in)justiça gerador de controvérsia, até pelo facto desta recompensa ser considerada para efeitos de promoção, situação que analisaremos aquando da apresentação dos resultados do presente estudo.

Como contributo para esta problemática focamo-nos também em Muro (2019), quando afirma que se o dinheiro é “um incentivo poderoso, a força de um elogio [Louvor] bem aplicado é ainda mais eficaz e indiscutivelmente mais acessível (...) pois as pessoas trabalham muito melhor quando o prémio consiste em sentirem-se apreciadas, valorizadas e importantes” (p.45). Esta acessibilidade de que fala Muro terá obviamente de ser considerada na medida certa pois os mecanismos de reconhecimento, como lembra Camara (2021), “não devem ser banalizados, mantendo critérios de exigência nos premiados e reforçando o seu carácter excecional” (p.119).

Método

No que concerne à metodologia, na elaboração deste trabalho, recorreremos à pesquisa bibliográfica sobre a temática aqui abordada, bem como à realização de um questionário aplicado aos polícias do CDCTB de modo a quantificar os resultados do estudo e cumprir com o objetivo proposto. O recurso ao método quantitativo revelou-se o mais oportuno, dada a abordagem hipotético-dedutiva aqui plasmada assente na formulação de “conjunturas ou hipóteses para tentar explicar o fenómeno” (Siena, 2007, p. 50).

Tratamento Estatístico e Análise de Dados

A aplicação de um inquérito como instrumento científico origina o consequente tratamento de informação, motivo pelo qual se torna necessária a definição do tipo de variáveis a estudar. Como refere Pestana e Gageiro (2008), existem variáveis qualitativas e quantitativas, em que as qualitativas podem ser classificadas em nominais ou ordinais e as quantitativas podem ser de intervalo ou rácio. As variáveis nominais são compostas por elementos que se traduzem em qualidades ou atributos, sendo os elementos identificados ou categorizados através dos números (e.g. sexo, raça ou religião). No que respeita às variáveis ordinais, existe uma relação de ordem entre os atributos, sendo distinguidos apenas por diferentes graus (e.g. escalões de rendimento, classes etárias ou as ordens de preferência). Para efeitos do presente estudo, e atendendo ao questionário elaborado, iremos trabalhar com variáveis nominais e ordinais.

Para os mesmos autores, a comparação de dois ou mais grupos cujas observações são independentes umas das outras designam-se como amostras independentes, situação em que se pode aplicar o teste de independência do Qui-Quadrado de modo a verificar a relação de independência entre variáveis qualitativas. Os pressupostos do teste do Qui-Quadrado assentam em que, no máximo, 20% dos valores esperados podem ser inferiores a 5 e o valor esperado mínimo não pode ser inferior a 1. As hipóteses dos testes de independência são H_0 : As variáveis são independentes e H_a : Existe relação entre as variáveis.

Por outro lado iremos utilizar o coeficiente Ró de Spearman para medir a intensidade da relação entre variáveis, coeficiente este situado entre -1 (relação das variáveis em sentido contrário em que uma categoria baixa de uma variável corresponde a uma categoria alta da outra variável) e entre 1, considerando-se que existe relação a partir de 0,3 ou -0,3, sendo mais alta quanto mais se aproxime de 1 ou -1, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2008).

Variáveis

Para efeitos de investigação foram consideradas 18 variáveis, correspondendo cada uma delas a cada questão apresentada no questionário. Procedeu-se ainda à classificação (nominal ou ordinal) de cada variável, atendendo aos aspetos considerados anteriormente. A idade, por exemplo, foi considerada ordinal, uma vez que as respostas são expressas em classes etárias.

Tabela 3

Listagem e Classificação das Variáveis em Estudo com Base nas Questões do Inquérito

N.º	Variável		Questão associada [Inquérito]
	Nome	Tipo	
[1]	Idade	Ordinal	1. Idade
[2]	Função	Nominal	2. Funções
[3]	Habilitações	Ordinal	3. Habilitações Literárias por último grau concluído
[4]	Carreira	Nominal	4. Carreira
[5]	Local de serviço	Nominal	5. Local de Serviço
[6]	Experiência profissional	Ordinal	6. Experiência Profissional
[7]	Teve recompensas	Nominal	7. Já obteve alguma das recompensas previstas no artigo 24º do EDPSP?
[8]	Tipo recompensas	Nominal	8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuída?
[9]	Tempo recompensas	Ordinal	9. Há quanto tempo ocorreu a atribuição da última recompensa?
[10]	Opinião	Nominal	10. Segundo a sua opinião, as recompensas previstas no artigo 24ª do EDPSP devem ser consideradas para efeitos de promoção dos polícias?
[11]	Mérito	Ordinal	11. Acredito que o mérito, derivado do trabalho desenvolvido pelos polícias, deve ser valorizado.
[12]	Sistema	Ordinal	12. O sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP vai de encontro à valoração do mérito individual de cada um.
[13]	Justa	Ordinal	13. As recompensas previstas no artigo 24º EDPSP são atribuídas de forma justa.
[14]	Reconhecimento colega	Ordinal	14. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido, pelos meus colegas.
[15]	Reconhecimento superior	Ordinal	15. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos.
[16]	Reconhecimento individual	Ordinal	16. A atribuição de recompensas é fundamental para o reconhecimento individual de cada um perante os restantes elementos que compõem a organização.
[17]	Clima	Ordinal	17. A atribuição de recompensas tem influência direta no clima organizacional.
[18]	Motivação	Ordinal	18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho.

Explicitação das Hipóteses

Tal como refere Sarmiento (2013), “as hipóteses são proposições conjeturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (p.13), daí decorrendo que “um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.119).

Neste sentido, apresentamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O SR é percecionado pelos chefes e oficiais de forma mais positiva do que pelos agentes.

H2: O SR é percecionado como mais justo pelos elementos administrativos do que pelos operacionais.

H3: A avaliação do SR, como um sistema justo, é mais positivo quanto maior forem as qualificações dos inquiridos.

H4: Uma maior experiência profissional desencadeia uma perceção mais negativa do SR.

H5: A atribuição de recompensas favorece a valorização positiva inerente ao artigo 24.º do EDPSP.

H6: A atribuição de recompensas é vista de igual forma pelos polícias de Castelo Branco e da Covilhã.

H7: A atribuição de recompensas contribui para a motivação no local de trabalho.

Caracterização da Amostra

O CDCTB incorpora no seu efetivo 215 polícias (junho de 2022). Destes, 64% (137) estão colocados na sede do Comando em Castelo Branco, enquanto os restantes 36% (78) estão afetos à Divisão Policial na cidade da Covilhã.

Para calcular a dimensão da amostra, estabelecemos um nível de confiança (λ) de 95% e um erro (ϵ) de 5%, apresentando a distribuição normal estandardizada o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$. A proporção da população (p) é de 0,5 à que corresponde a hipótese mais pessimista. O nível de significância ($\alpha=1-\lambda$) utilizado nesta análise é de 5%. A amostra foi assim calculada através de fórmula (Sarmiento, 2013), obtendo-se o resultado de 138 elementos. Pese embora este facto, foram preenchidos e recolhidos 175 inquéritos com respostas válidas, o que corresponde a 81.4% do universo considerado. Face a estes dados, a margem de erro (ϵ) decresce dos 5% para os 3.2%.

Instrumento de Recolha de Dados

Para materializar as opiniões dos inquiridos, com vista a podermos responder à pergunta de investigação, optamos pela utilização de um questionário dado as vantagens que aquele oferece, nomeadamente a garantia do anonimato, a recolha de uma maior quantidade de opiniões e a possibilidade de realizar numerosas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2005), situação esta bastante importante atendendo às hipóteses atrás elencadas.

O questionário utilizado é um documento de duas páginas composto por duas partes estruturais. Uma primeira relativa a elementos pessoais e profissionais, seguido de breves questões alusivas à relação do inquirido com as recompensas do artigo 24.º do EDPSP e o seu posicionamento face ao facto destas últimas serem consideradas para efeitos de promoção.

Não foi considerada a variável “género” de forma propositada, pois a sua inclusão colocaria em causa a confidencialidade do inquérito, dado na Covilhã apenas haver um elemento feminino que, associado à variável “local de serviço”, afastaria a confidencialidade que sempre se quis garantir.

A segunda parte é composta por oito questões igualmente fechadas, utilizando para o efeito uma escala de Likert de 4 pontos. Face à temática abordada, preferimos evitar a resposta “confortável” (não concordo nem discordo), colocando o inquirido na situação de vincular a sua resposta a uma opinião negativa (1 - discordo totalmente/2 - discordo) ou, em contrapartida, a uma opinião positiva (3 - concordo/4 - concordo totalmente).

Acompanhamos Vallejo et al. (2003) quando refere que ao incluir um número de respostas par, no caso quatro, é possível agrupar as respostas em dois grupos: em concordância ou discordância, o que pode ser útil para determinadas análises e simplificação de informação, ao mesmo tempo que se elimina a possibilidade dos inquiridos se refugiarem na resposta central, que no nosso entender, atendendo ao objeto de estudo, pouca informação relevante e esclarecedora nos traria.

Procedimento

Para elaboração do presente trabalho começamos por organizar um cronograma como auxílio ao planeamento, gestão e controlo das várias atividades que o mesmo exigiria, dadas as contingências inerentes à frequência do 5.º Curso de Comando e Direção Policial.

Desde início, e após a escolha do problema de investigação, existiu a preocupação com a recolha bibliográfica que, na medida do possível, ia sendo analisada. Por outro lado, sendo uma investigação quantitativa, seria necessário para a retirada de conclusões a coleta de dados, situação que se materializaria através da aplicação de um questionário. Obtidas as devidas autorizações, para a sua realização junto dos polícias do CDCTB, procedeu-se à sua elaboração numa base eminentemente teórica, não nos socorrendo de questionários já anteriormente validados, uma vez que este tema, em concreto, não foi empiricamente explorado. Todavia, após a sua produção, foi partilhado com professores universitários da área de sociologia da Universidade da Beira Interior (UBI) para análise e avaliação, tendo em vista a sua posterior aplicabilidade na problemática em estudo conjugada com as hipóteses levantadas. Dessa consulta resultou essencialmente a adequação semântica de algumas questões, a inclusão de mecanismos numéricos que traduzissem as respostas obtidas com a finalidade de facilitar a sua posterior recolha para uma base de dados, a criação de uma questão relativa à motivação na parte II do questionário e a sugestão, face à temática abordada, da escolha de um número de respostas par na escala de Likert, em detrimento da escala inicialmente elaborada de 5 pontos, sugestão esta por nós aceite e materializada através de uma escala de 4 pontos.

Após as correções, alterações e sugestões acolhidas o questionário foi sujeito a um pré-teste a três elementos, não tendo sido necessário efetuar qualquer alteração.

A implementação do questionário foi imediata no CDCTB, no período de 27 de maio a 17 de junho de 2022. Atendendo ao hiato temporal para aplicação do inquérito, ao aproximar de férias por parte de vários polícias do Comando e de modo a garantir, em nossa opinião, uma taxa de retorno que atingisse valores razoáveis optou-se pela aplicação do questionário em papel, tendo para o efeito sido solicitada a colaboração dos comandantes de esquadra. A adesão, como os números atrás mencionados vieram a revelar, foi muito satisfatória, sendo garantido o total anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos.

O tratamento, processamento e análise estatística foi efetuado com recurso ao *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), Versão 28.0 para Windows e ao Microsoft Office Excel 2013.

Para tratamento dos dados utilizamos o teste de independência do Qui-Quadrado, de modo a perceber a relação de independência entre variáveis nominais e ordinais e o coeficiente Ró de Spearman para medir, igualmente, a intensidade da relação existente entre variáveis ordinais.

O tratamento estatístico da informação recolhida deu origem aos resultados seguidamente apresentados.

Resultados

Análise aos Resultados do Questionário

Ao nível da apresentação de resultados, o estudo foi iniciado com a caracterização da amostra, através da análise das estatísticas descritivas por meio das tabelas de frequência que exprimem os seguintes dados:

Em relação à idade, é possível verificar que a maioria dos inquiridos (54,9%) tem entre 51 e 60 anos, logo seguida da classe etária entre os 41 e 50 anos com uma representatividade de 36,6%, ou seja, 91,5% do efetivo tem mais de 40 anos.

No que respeita às funções desempenhadas pelos inquiridos, 86,3% desempenha funções operacionais, enquanto 13,7% estão no serviço administrativo.

Já ao nível das habilitações académicas, cerca de 65,7% dos polícias concluíram o ensino secundário, enquanto 24% têm o 9.º ano de escolaridade e 9,7% terminaram com aproveitamento o ensino superior.

Responderam ao inquérito 151 agentes, 18 chefes e 6 oficiais apresentando assim, a carreira de agentes, um total de 86,3% de respostas.

No que respeita ao local de serviço, a maioria (60%) trabalha em Castelo Branco, enquanto os restantes desempenham funções na Covilhã.

Quanto à experiência profissional dos inquiridos, é possível observar-se que quase metade (49,1%) tem entre 21 a 30 anos de serviço, enquanto 36,6% se situa entre os 31 a 40 anos. Apenas 14,3% tem uma experiência profissional inferior a 20 anos.

Finda a caracterização das variáveis relacionadas com a caracterização da amostra passaremos de seguida à apresentação de resultados inerentes à perceção geral face às recompensas previstas no artigo 24.º do EDPSP.

Relativamente à atribuição de recompensas, cerca de 21,7% (38) dos inquiridos não recebeu qualquer tipo de recompensas, em oposição a 78,3% (137) que já foi objeto de reconhecimento. Destes, à maioria (cerca de 70,1%) foi-lhes atribuído o “Louvor”, seguidos daqueles que já receberam os dois tipos de recompensas “Elogio e Louvor” com cerca de 21,9%, e por fim dos que receberam o “Elogio” com uma representatividade de 8%.

É igualmente constatável que 39,4% (54) foram recompensados nos últimos 3 anos, enquanto 30,7% (42) dos inquiridos há mais de 10 anos que não recebem este tipo de gratificação. Os restantes 29,9% foram congratulados no período intermédio à realidade aqui descrita. Por fim, na questão relativa a se as recompensas devem ser consideradas para efeitos de promoção, 63% não concorda com tal medida, enquanto 37% são favoráveis à mesma.

Por outro lado, das respostas dadas, através da escala Likert de 4 pontos, constata-se o seguinte:

Quando os inquiridos foram confrontados com a afirmação “Acredito que o mérito, derivado do trabalho desenvolvido pelos elementos policiais, deve ser valorizado” 96% responde de forma positiva ($\bar{x}=3,62$; $\sigma = 0,602$).

Perante a afirmação “O sistema de recompensas previstas no artigo 24.º do EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada um”, a tendência de respostas continua a ser positiva, pese embora se situe nos 55,43% ($\bar{x}=2,51$; $\sigma = 0,909$).

Já a afirmação “As recompensas previstas no artigo 24.º do EDPSP são atribuídas de forma justa” evidencia uma clara discordância dos inquiridos, com 77,14% a responder de forma negativa ($\bar{x}=1,91$; $\sigma = 0,765$).

A afirmação “Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido, perante os meus colegas” traduz novamente uma tendência de resposta positiva situada nos 75,43% ($\bar{x}=2,88$; $\sigma = 0,797$).

No mesmo seguimento, quando confrontados com a afirmação “Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos”, 69,14% dos inquiridos responde positivamente ($\bar{x}=2,76$; $\sigma = 0,83$).

No que concerne a se “A atribuição de recompensas é fundamental para o reconhecimento individual de cada um perante os restantes elementos que compõem a organização”, 65,14% respondem em concordância ($\bar{x}=2,72$; $\sigma = 0,855$).

Por fim, 73,15% consideram que “A atribuição de recompensas tem uma influência direta no clima organizacional” ($\bar{x}=2,87$; $\sigma = 0,80$) e para 78,86% dos inquiridos “a atribuição de recompensas contribui para a motivação no trabalho” ($\bar{x}=3,07$; $\sigma = 0,875$).

Análise das Hipóteses

De seguida irá proceder-se à análise de sete hipóteses, a fim de verificar a relação de variáveis. Como H_0 irá ter-se em consideração a não existência de relação entre as variáveis, ou seja, as variáveis serem independentes. As hipóteses alternativas (H_a) que se vão considerar são as seguintes:

H1: O SR é percebido pelos chefes e oficiais de forma mais positiva do que pelos agentes, ou seja, **existe relação entre a “Carreira” [4] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

H2: O SR é percebido como mais justo pelos elementos administrativos do que pelos operacionais, ou seja, **existe relação entre a “Função” [2] e a “Justiça” [13] do SR.**

H3: A avaliação do SR, como um sistema justo, é mais positivo quanto maior forem as qualificações dos inquiridos, ou seja, **existe relação entre as “Habilitações literárias” [3] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

H4: Uma maior experiência profissional desencadeia uma percepção mais negativa do SR, ou seja, **existe relação entre a “Experiência profissional” [6] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

H5: A atribuição de recompensas favorece a valorização positiva inerente ao artigo 24º do ED/PSP, ou seja, **existe relação entre se “Teve recompensas” [7] e a “Valorização do mérito individual” [12].**

H6: A atribuição de recompensas é vista de igual forma pelos polícias de Castelo Branco e da Covilhã, ou seja, **existe relação entre o “Local de serviço” [5] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

H7: A atribuição de recompensas contribui para a motivação no local de trabalho, ou seja, **existe relação entre a “Atribuição de recompensas” [8] e a “Motivação” [18].**

Análise Bivariada (Variáveis Nominais - Ordinais)

O teste do Qui-Quadrado vai ser utilizado de maneira a verificar a existência de relação entre variáveis nominais e ordinais. Neste ponto, interessa considerar os valores da Significância Assintótica (*Asymp. Sig*) referentes ao Qui-Quadrado de Pearson (tabela do

teste do Qui-Quadrado), em que se rejeita a H_0 se o valor for menor que o nível de significância previamente estipulado de 0,05 situação que, a verificar-se, sugere a existência de associação entre variáveis. Caso o valor seja superior ao atrás indicado, não se rejeita a H_0 , ou seja, não há relação entre as variáveis analisadas. Além disso, serão igualmente analisados os resíduos ajustados (tabela *crosstab*), em que para valores superiores a 2, apesar das variáveis poderem ser independentes, há uma relação entre determinados critérios, isto é, verifica-se uma aproximação entre determinadas respostas dos inquiridos e a variável que se está a considerar (Pestana & Gageiro, 2008).

Tendo em consideração os pressupostos do Teste do Qui-Quadrado, e uma vez que em algumas variáveis os valores esperados eram inferiores a 5 (menos de 5 respostas em alguns critérios), as respostas dos inquiridos foram agrupadas em Discordo (para as respostas de “Discordo Totalmente” e “Discordo”) e Concordo (para as respostas de “Concordo” e “Concordo Totalmente”).

Atendendo ao tipo de variável a analisar (relação entre variáveis nominais com variáveis ordinais), as hipóteses em estudo são a H1, H2, H5, H6 e H7. Apenas serão apresentados os resultados através de uma tabela do teste do Qui-Quadrado e *crosstab*, em caso de interesse para o presente estudo.

H1: O SR é percecionado pelos chefes e oficiais de forma mais positiva do que pelos agentes, ou seja, **existe relação entre a “Carreira” [4] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

Nesta hipótese, foi analisada a relação entre a variável “Carreira” [4] e cada uma das variáveis correspondentes à opinião dos inquiridos, ou seja, as variáveis [11] a [18]. Dos resultados obtidos, com exceção de uma correlação, verifica-se que o valor da significância é superior a 0,05 não se rejeitando a H_0 , ou seja, não há relação entre as variáveis. Apesar disso, é possível verificar no valor dos resíduos ajustados (valores próximos de 2), que há uma relação de aproximação entre a carreira de agente e as respostas “Discordo” e entre a carreira de chefe ou oficial a respostas “Concordo”.

O teste do Qui-Quadrado mostrou que apenas existe relação entre a variável “Carreira” e a variável [15], ou seja, do inquirido se considerar reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os superiores hierárquicos, uma vez que a significância é de 0,036 e, como tal, inferior a 0,05 (Tabela 4).

Tabela 4

Teste Qui-Quadrado da Variável [4] “Carreira” com Variável “Reconhecimento Superior” [15]

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-Quadrado de Pearson	4,393 ^a	1	0,036		
Correção de continuidade	3,453	1	0,063		
Razão de verossimilhança	5,060	1	0,024		
Teste Exato de Fisher				0,055	0,026
Associação Linear por Linear	4,368	1	0,037		
N de Casos Válidos	175				

^a 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7,41.

Por outro lado, o facto do valor dos resíduos ajustados ser superior a 2 (Tabela 5) traduz a existência de uma associação positiva entre a carreira de agente e o facto de discordar com o pressuposto de se considerar reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os superiores hierárquicos, contrastando com a carreira de chefe ou oficial que concorda com a afirmação.

Tabela 5

Crosstab da Variável [4] “Carreira” com Variável “Reconhecimento Superior” [15]

		15. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos.			
			Discordo	Concordo	Total
4. Carreira	Agente	Contagem	51	100	151
		Contagem Esperada	46,6	104,4	151,0
		% em 4. Carreira	33,8%	66,2%	100,0%
		% em 15. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos	94,4%	82,6%	86,3%
		Resíduos ajustados	2,1	-2,1	
	Chefe/ Oficial	Contagem	3	21	24
		Contagem Esperada	7,4	16,6	24,0
		% em 4. Carreira	12,5%	87,5%	100,0%
		% em 15. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos	5,6%	17,4%	13,7%
		Resíduos ajustados	-2,1	2,1	
Total	Contagem	54	121	175	
	Contagem Esperada	54,0	121,0	175,0	
	% em 4. Carreira	30,9%	69,1%	100,0%	
	% em 15. Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos	100,0%	100,0%	100,0%	
	Resíduos ajustados				

H2: O SR é percecionado como mais justo pelos elementos administrativos do que pelos operacionais, ou seja, **existe relação entre a “Função” [2] e a “Justiça do SR” [13]**.

O objetivo desta hipótese é de verificarmos a relação entre a “Função” [2] e a perceção dos inquiridos, no sentido de apurar se o “SR é atribuído de forma justa” [13]. A análise efetuada mostra que não há relação entre as variáveis, uma vez que a significância é de 0,799, ou seja, superior a 0,05, não se rejeitando a H_0 .

Apesar disso, foi possível verificar uma ligeiríssima associação (valores dos resíduos ajustados de apenas 0,3), entre a função operacional e a concordância com a justiça do SR, e os administrativos que, ao invés, tendem a discordar dessa relação.

H5: A atribuição de recompensas favorece a valorização positiva inerente ao artigo 24º do ED/PSP, ou seja, **existe relação pelo facto de “Ter sido recompensado” [7] e a “Valorização do mérito individual” [12]**.

Da análise da correlação entre o facto de “ter recebido recompensas” [7] e o de se considerar que “o SR vai ao encontro da valoração do mérito individual de cada um”, verificou-se a não existência de relação entre as variáveis, dado o valor da significância ser de 0,134 (superior a 0,05), pelo que não se rejeita a hipótese de serem independentes.

Apesar desta constatação, foi possível observar que existe alguma relação entre os inquiridos que não receberam recompensas de discordarem da afirmação, enquanto quem já foi congratulado mostra concordância com a mesma, dado o valor dos resíduos ajustados de 1,5 (próximo de 2) nestes cruzamentos de opções.

H6: A atribuição de recompensas é vista de igual forma pelos polícias de Castelo Branco e da Covilhã, ou seja, **existe relação entre o “Local de serviço” [5] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18])**.

O objeto de estudo desta hipótese é a existência de relação entre as variáveis “Local de Serviço” [5] e cada uma das variáveis correspondentes à opinião dos inquiridos, ou seja, as variáveis [11] a [18]. Da análise efetuada, é possível verificar a não existência de relação entre o local de serviço e a perceção que os inquiridos têm do SR, uma vez que as significâncias são superiores a 0,05, não se rejeitando a H_0 . No entanto, há uma exceção, pois verifica-se que existe relação entre o local de serviço [5] e a opinião dos inquiridos em

relação ao facto do sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP ir ao encontro à valoração do mérito individual de cada um [12]. Com efeito, sendo o valor da significância de 0,025 (Tabela 7), rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes.

De igual modo, o valor dos resíduos ajustados é superior a 2 (Tabela 6), o que mostra diferenças quanto à afirmação de que “ o sistema de recompensas previsto no artigo 24.º do EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada um”, com os polícias de Castelo Branco a posicionarem-se em discordância, enquanto os da Covilhã mostram concordância.

Tabela 6

Crosstab da Variável [5] “Local Serviço” com Variável “Sistema” [12]

12. O sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP vai de encontro à valoração do mérito individual de cada um.			Discordo	Concordo	Total
5. Local de Serviço	Castelo Branco	Contagem	54	51	105
		Contagem Esperada	46,8	58,2	105,0
		% em 5. Local de Serviço	51,4%	48,6%	100,0%
		% em 12. O sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada um	69,2%	52,6%	60,0%
		Resíduos ajustados	2,2	-2,2	
	Covilhã	Contagem	24	46	70
		Contagem Esperada	31,2	38,8	70,0
		% em 5. Local de Serviço	34,3%	65,7%	100,0%
		% em 12. O sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada um	30,8%	47,4%	40,0%
		Resíduos ajustados	-2,2	2,2	
Total	Contagem	78	97	175	
	Contagem Esperada	78,0	97,0	175,0	
	% em 5. Local de Serviço	44,6%	55,4%	100,0%	
	% em 12. O sistema de recompensas previstas no artigo 24º EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada um	100,0%	100,0%	100,0%	
	Resíduos ajustados				

Tabela 7

Teste Qui-Quadrado da Variável [5] “Local de Serviço” com Variável “Sistema” [12]

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-Quadrado de Pearson	4,996 ^a	1	0,025		
Correção de continuidade	4,326	1	0,038		
Razão de verossimilhança	5,052	1	0,025		
Teste Exato de Fisher				0,030	0,018
Associação Linear por Linear	4,967	1	0,026		
N de Casos Válidos	175				

^a 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 31,20.

H7: A atribuição de recompensas contribui para a motivação no local de trabalho, ou seja, **existe relação entre a “Atribuição de recompensas” [8] e a “Motivação” [18].**

Esta hipótese revelava-se fundamental para o nosso objeto de estudo uma vez que traduz a relação entre o facto de ter recebido uma recompensa e a motivação, permitindo assim aferir um dos objetivos do nosso trabalho.

De salientar que a variável [8] “tipo de recompensa” traduz a totalidade de respostas obtidas no inquérito relativas à variável [7] “teve recompensas”, o que permite não só estabelecer a correlação com a motivação, como compreender essa perceção em função da recompensa obtida.

Assim, da análise realizada, nomeadamente através do teste Qui-Quadrado, constatou-se que não existe relação entre estas variáveis, pois o valor da significância (0,066), embora próximo de 0,05, não rejeita a H_0 (Tabela 8).

Tabela 8

Teste Qui-Quadrado da Variável [8] “Tipo de Recompensa” com Variável “Motivação” [18]

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	5,434 ^a	2	0,066
Razão de verossimilhança	4,620	2	0,099
Associação Linear por Linear	1,957	1	0,162
N de Casos Válidos	137		

^a 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,17.

No entanto, o valor dos resíduos ajustados (Tabela 9) mostra que existe uma forte relação (valor dos resíduos ajustados de 2,2) entre os inquiridos que apenas receberam a recompensa “Elogio” e o facto de discordarem com a afirmação de que a atribuição de recompensas contribui para a motivação no trabalho. Por outras palavras, quem recebeu um “Elogio” tende a discordar com o facto de as recompensas contribuírem para a motivação.

No caso dos inquiridos que receberam apenas como recompensa o “Louvor” ou, em simultâneo, o “Elogio” e o “Louvor”, as respostas tendem a aproximar-se da concordância com a afirmação, apesar dos valores dos resíduos ajustados serem mais distantes de 2.

Tabela 9

Crosstab da Variável [8] “Tipo de Recompensa” com a Variável “Motivação” [18]

		18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho.			
		Discordo	Concordo	Total	
8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuído?	Elogio	Contagem	5	6	11
		Contagem Esperada	2,2	8,8	11,0
		% em 8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuído?	45,5%	54,5%	100,0%
		% em 18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho	18,5%	5,5%	8,0%
		Resíduos ajustados	2,2	-2,2	
	Louvor	Contagem	18	78	96
		Contagem Esperada	18,9	77,1	96,0
		% em 8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuída?	18,8%	81,3%	100,0%
		% em 18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho	66,7%	70,9%	70,1%
		Resíduos ajustados	-0,4	0,4	
Elogio e Louvor	Contagem	4	26	30	
	Contagem Esperada	5,9	24,1	30,0	
	% em 8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuída?	13,3%	86,7%	100,0%	
	% em 18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho	14,8%	23,6%	21,9%	
	Resíduos ajustados	-1,0	1,0		
Total	Contagem	27	110	137	
	Contagem Esperada	27,0	110,0	137,0	
	% em 8. Qual das recompensas previstas no artigo 24º EDPSP lhe foi atribuída?	19,7%	80,3%	100,0%	
	% em 18. A atribuição de recompensas contribui para motivação no trabalho	100,0%	100,0%	100,0%	

Análise Bivariada (Variáveis Ordinais-Ordinais)

A existência de relação entre variáveis ordinais vai ser igualmente estudada através da observação dos valores da Correlação Spearman, presentes nas tabelas das medidas Simétricas, existindo correlação entre variáveis a partir de 0,3 tanto maior quanto mais se aproximar de 1, e positiva se o valor for positivo ou negativa se o valor for negativo. Adicionalmente, irão ser também analisados os valores dos resíduos ajustados, uma vez que, mesmo não existindo relação entre as variáveis para valores próximos de 2, existirá uma aproximação entre determinadas respostas e a variável que se está a considerar (Pestana & Gageiro, 2008).

Nesta análise foram também agrupadas as respostas em “Concordo” e “Discordo”, seguindo a mesma linha do ponto anterior. Tendo em consideração o tipo de variáveis em estudo (relação entre variáveis ordinais) foram analisadas as hipóteses H3 e H4.

H3: A avaliação do SR, como um sistema justo, é mais positivo quanto maior forem as qualificações dos inquiridos, ou seja, **existe relação entre as “Habilitações literárias” [3] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

O objetivo da hipótese é estudar a relação entre as Habilitações Literárias dos inquiridos e a sua opinião face ao SR.

A análise efetuada permitiu concluir que quando está presente o valor da Correlação Spearman esses valores são inferiores a 0,3, ou seja, não existe relação entre as variáveis.

No entanto, os valores dos resíduos ajustados das *Crosstabs* (valores próximos de 2) mostram aproximação das respostas dos inquiridos que têm o 2º e 3º Ciclo com as respostas “Discordo” e dos inquiridos com o ensino superior a respostas “Concordo”. Nos inquiridos com o ensino secundário completo não se verifica uma tendência nas respostas.

H4: Uma maior experiência profissional desencadeia uma perceção mais negativa do SR, ou seja, **existe relação entre a “Experiência profissional” [6] e a “Opinião acerca do SR” (variáveis [11] a [18]).**

Nesta hipótese está em causa a relação entre a Experiência Profissional dos inquiridos e a sua perceção acerca do SR.

A análise efetuada permitiu concluir que quando está presente o valor da Correlação Spearman esses valores são inferiores a 0,3, ou seja, não existe relação entre as variáveis.

Apesar disso, ao analisar-se os valores dos resíduos ajustados verifica-se que existe uma aproximação das respostas dos inquiridos que têm entre 21 e 30 anos de experiência à opção “Discordo” e aos que têm até 20 anos de experiência ou entre 31 e 40 anos de experiência à opção “Concordo”.

Conclusão

Sendo o fator humano o recurso estratégico por excelência em qualquer organização, a motivação no trabalho assume-se como fundamental no processo de gestão de recursos humanos. Contudo, a motivação para se fortalecer necessita de um reforço determinante e inquestionável. É assim, nesta lógica, que surge o SR assente numa resposta às expectativas dos indivíduos e grupos no seio das organizações.

No decurso do nosso estudo, debruçamo-nos sobre o contributo das recompensas previstas no artigo 24.º do EDPSP na motivação.

Da análise às recompensas atribuídas verificamos que, nos últimos cinco anos, estas incidiram apenas na atribuição de Elogios e Louvores numa distribuição em que estes últimos ganham claro destaque.

Para dar resposta à pergunta de partida, optamos por uma investigação quantitativa, desenvolvida através de um questionário aplicado aos polícias do CDCTB, onde correlacionamos 18 variáveis a fim de apurar relações entre elas na tentativa de perceber o contexto de envolvimento, relativo à temática em estudo. Com essa finalidade usamos o teste de independência do Qui-Quadrado e do coeficiente Ró de Spearman, tirando as conclusões que de seguida apresentamos.

Apesar dos resultados do inquérito mostrarem que 69,14% dos inquiridos concordam com a afirmação “Considero-me reconhecido pelo trabalho desenvolvido perante os meus superiores hierárquicos”, verificamos uma associação positiva entre a carreira de Agente e o facto de discordar do pressuposto atrás identificado, situação que contrasta com os chefes e oficiais.

Ao testar correlações entre o local de serviço [5] e as variáveis [11] a [18] constatamos apenas uma diferença quanto à afirmação de que “o sistema de recompensas previsto no artigo 24.º do EDPSP vai ao encontro à valoração do mérito individual de cada

um”, com os polícias de Castelo Branco a posicionarem-se em discordância, em detrimento dos da Covilhã, que mostram concordância;

Apuramos igualmente que não há relação entre a atribuição de recompensas e a motivação. Neste seguimento, foi constatado que os inquiridos que apenas receberam a recompensa “Elogio” tendem a discordar com o facto de as recompensas contribuírem para a motivação.

As conclusões aqui elencadas não deixam de ser pertinentes pois, fora do âmbito policial, a maioria dos estudos mostra relação entre o SR e a motivação.

É certo que, ao analisarmos apenas uma das muitas componente do SR, tal não significa que esse sistema, na sua globalidade, não contribua para a motivação. Contudo, recordamos aqui as conclusões de Oliveira (2016) que, tendo-se debruçado sobre o SR como um todo, verificou idêntica conclusão.

O tempo disponível para a concretização deste trabalho e as regras subjacentes à sua elaboração ditaram o número de variáveis estudadas que, face aos circunstancialismos descritos, tentou abranger, na plenitude possível, o contexto subjacente à atribuição de recompensas do artigo 24.º do EDPSP. Analisar, em simultâneo, outras componentes do SR, apesar de interessante, não nos permitiria abordar com igual rigor e objetividade o tema em análise.

Ainda no referente às conclusões, não deixa de ser curioso que os polícias aos quais se atribui como recompensa apenas o “Elogio”, tendam a discordar com o facto de as recompensas contribuírem para a motivação. À luz desta constatação, verifica-se a tendência de que a atribuição de um “Elogio” em nada afeta a motivação. Interessava assim, num futuro, tentar perceber esta evidência e o porquê da mesma. Será derivado ao (menor) peso que esta recompensa representa nas promoções? Respeitará apenas ao universo onde o inquérito foi aplicado? Estando o “Elogio” na base da hierarquia das recompensas não deveria ser esta a mais atribuída? Estas questões, a par daquela que nos moveu durante todo o trabalho de investigação, não estão de modo algum fechadas sugerindo-se como temáticas em futuras investigações, que possam contribuir para diferentes abordagens, interpretações e entendimentos desta problemática e noutras realidades institucionais da PSP.

Referências

- Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., & Saha, J. (2021). Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, 4(1), 47-58. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i1.534>
- Bilhim, J.A.F. (2000). Prefácio (1.ª ed.). In Camara, P. B. *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. D. Quixote.
- Bilhim, J.A.F. (2016). *Gestão estratégica de Recursos Humanos* (5.ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P. B. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5.ª Ed.). D. Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7.ª ed.). D. Quixote.
- Chiavenato, A. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (3.ª ed.). Editora Campus.
- Decreto-lei n.º 243/2015 de 19 de outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º204. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/243-2015-70737912>
- Despacho 31/GDN/2021 de 3 de maio. Estabelecimento de regras/critérios orientadores para a concessão de louvores e medalhas.
- Estratégia PSP 20|22. https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documentos%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202020_2022.pdf?lang=pt

- Graça, S. (14 de abril de 2015). Sindicatos na PSP contra louvores na avaliação. *Nascer do Sol*. <https://sol.sapo.pt/artigo/386204/sindicatos-da-psp-contralouvores-na-avaliacao>
- Honrado, G., Cunha, M. P., & Cesário, F. J. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 2 (XIX):279-298. https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/6575/1/AP_19%282%29_279.pdf
- Karami, A., Dolatabadi, H. R., & Rajaeepour, S. (2013). Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(9), 327-338. <https://doi.org/10.6007/IJARBS%2FV3-I9%2F215>
- Keeley, B. (2007). Human capital. How what you know shapes your life. *OECD Insights*. <https://doi.org/10.1787/19936753>
- Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro. Regulamento Disciplinar da Polícia de Segurança Pública. Diário da República, 1.ª Série, n.º93. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/1990-116918545>
- Lei n.º 37/2019 de 30 de maio. Aprova o Estatuto Disciplinar da Polícia de Segurança Pública e revoga a Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro. Diário da República, 1.ª Série, n.º104. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/37-2019-122446601>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's Performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Marques, R. (2022). *Ética e Deontologia Policial - práxis policial e ética profissional: Ética na atribuição de recompensas* [Trabalho não publicado para a unidade curricular de

Ética e Deontologia Policial do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].

Maslow, A. H. (1991). *Motivacion y personalidad* (C. Clemente trad.). Ediciones Diaz de Santos. (Original publicado em 1954).

<https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Moreira, J.P. (2008). *A contas com a ética empresarial*. Principia.

Muro, P. (2019). *Gestão eficaz de recompensas G.E.R: A arte de premiar para motivar*. Actual.

Nascimento, R.F., Canteri, M. H. G., & Kovaleki, J.L. (2019). Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão sistemática pelo método prisma. *Revista Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*. 8(2), 44-58. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>

Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Pergaminho.

Noor, Z., Nayaz, N., Solanki V., Manoj, A., & Sharma, A. (2020). Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*. 4(2), 6-16. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>

Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação*. [Dissertação de Mestrado Integrado, Instituto Superior de ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/15557>

Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3.ª ed.). Sílabo Gestão.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (5.ª ed.). Edições Sílabo.

Portaria n.º 330-A/2016 de 20 de dezembro. Diário da República, 1.ª Série, n.º242.
<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/330-a-2016-105583350>

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* 4.ª ed.). Gradiva.

Ruas, J. (2021). *Como fazer propostas de investigação, monografias dissertações e teses* (2.ª ed.). Escolar Editora.

Sarmiento, M (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada editora.

Siena, O. (2007). *Metodologia da pesquisa: Elementos para elaboração e apresentação de trabalhos académicos*. UNIR.

Smith, A. (2014). *Riqueza das Nações* (T. Cardoso & L. C. Aguiar, trad.; I. 7.ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1776).

Vallejo. P. M., Sanz, B. Urosa, & Blanco, A.B. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Editorial la muralla S.A.

Wood, T., & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo. Editora Atlas.