

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



João Pedro Lombá Gomes Crauid

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

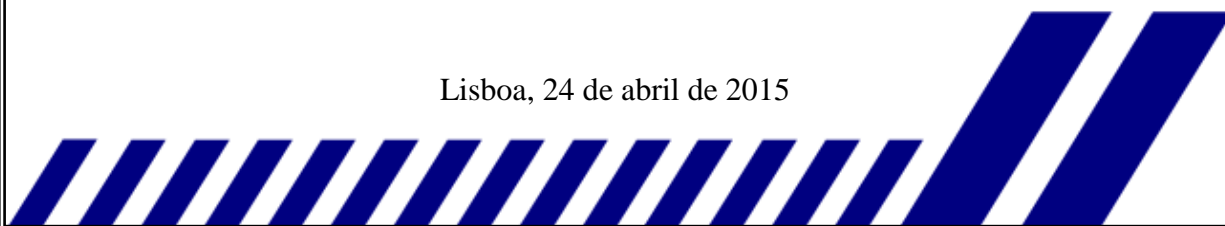
A liderança como fator de motivação:

Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Orientador:

Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes

Lisboa, 24 de abril de 2015





João Pedro Lombá Gomes Cravid

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A liderança como fator de motivação:
Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes.





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

Autor: João Pedro Lombá Gomes Cravid

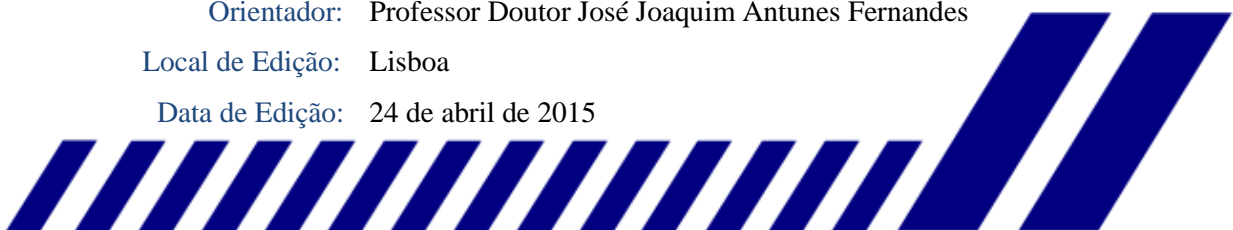
Curso: XXVII – Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Título da obra: A liderança como fator de motivação:
Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Orientador: Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 24 de abril de 2015



“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer”

(Mahatma Gandhi, 1951)

A Deus,
Aos meus pais e irmãos,
À Irina,
A toda minha família, e
Aos meus verdadeiros amigos

AGRADECIMENTOS

Eis chegado o tão aguardado momento. O culminar de cinco anos de muito esforço e dedicação.

Aprendi a amar uma profissão em que não me identificava, mas sou a prova que as oportunidades não devem ser desperdiçadas, pois a vida reserva-nos grandes e emocionantes surpresas. Sinto-me um privilegiado, e imensamente orgulhoso pela profissão que abracei, pois o espírito de justiça, altruísmo, e de compromisso com a sociedade e com o meu país fazem-me ter a convicção que fiz a escolha certa.

Quero fazer uso destas linhas como forma de reconhecimento a todos que, direta ou indiretamente, estiveram comigo nesta árdua, mas reconfortante jornada, pois, até à data, foi o maior desafio e os melhores anos da minha vida.

A Deus, pelo dom da vida e por iluminar sempre os meus caminhos.

Aos meus pais, muito em especial a minha mãe, por serem quem são e pelos ensinamentos que me transmitiram. Foram cruciais para moldarem a minha personalidade e o meu ser.

Aos meus irmãos, que são muitos, mas não posso deixar de destacar o meu melhor amigo (Alex), a Nicá e a Joana, e a todos os meus familiares (é difícil individualizar).

À Irina, minha fiel e amada companheira de todas as horas, por todos estes anos, pois foi/é o meu alicerce, a minha motivação e o meu porto-seguro.

Aos meus verdadeiros amigos por estarem sempre comigo (sabem quem são).

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), a minha casa-mãe, pelas oportunidades, pelos valores e pelos conhecimentos que me transmitiu, não esquecendo os Docentes, todo o Quadro Orgânico e os meus Orientadores de Estágio.

Ao meu Orientador, Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes, pela disponibilidade, pelos conhecimentos partilhados, pela amizade e por todo o apoio prestado durante a realização da presente Dissertação.

À Annia e à Patrícia, pela amizade e pela colaboração neste trabalho.

À Comunidade Neocatecumenal da Penha de França.

A todos os entrevistados, pelo contributo fundamental para a realização do estudo.

E, por último, mas não menos importante, a todos os meus camaradas do ISCPSI, priorizando os meus camaradas do XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia por estes fantásticos cinco anos repletos de experiências enriquecedoras.

A todos, um MUITO OBRIGADO do fundo do meu coração!

RESUMO

Com a evolução da sociedade, as organizações têm sentido cada vez mais a necessidade de potenciar os recursos humanos com o intuito de criar um ambiente mais saudável e propício à produção e ao sucesso. Com isto, é indubitável o papel do líder no que concerne ao desenvolvimento do espírito de equipa e de compromisso com os seus colaboradores, levando ao desenvolvimento e fortalecimento da motivação dos mesmos e da organização. Numa organização como a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, onde o país enfrenta inúmeras fragilidades políticas, sociais e económicas, o papel do líder torna-se ainda mais importante, pois a diferenciação existente entre os indivíduos leva a inúmeras e variadas fontes de (des)motivação, onde o atual cenário não favorece a existência de um índice elevado de motivação, cabendo ao líder a árdua tarefa, junto ao grupo, de encontrar métodos que permitem aos subordinados estarem empenhados e motivados. Este ponto fundamenta a necessidade de preocupar-se primeiramente com os indivíduos e *a posteriori* com a produção, pois é uma condição *sine qua non* para o sucesso da organização. Neste sentido, para que o líder tenha sucesso, e desta forma conduzir à concretização dos objetivos pessoais e organizacionais, a sua liderança deve pautar-se pelo respeito mútuo, pelo reconhecimento/valorização do esforço quotidiano dos seus colaboradores, e por muito diálogo entre as diversas categorias profissionais. Este é o caminho para que tenhamos um grupo de trabalho motivado, onde a liderança pelo exemplo, o espírito de equipa e a camaradagem são alguns dos fatores que contribuem para o fomento da motivação, apesar dos demais problemas que possam existir dentro de uma organização, como as deficiências nas condições de trabalho e a baixa recompensa salarial.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

With the development of society, organizations have felt more and more the need to strengthen human resources in order to create a healthier environment more conducive to production and success. With this, there is no doubt the leader's role in relation to the development of team spirit and commitment to its employees, leads to the development and strengthening of motivation of themselves and the organization. In an organization such as the Polícia Nacional of Sao Tome and Principe, where the country faces numerous political, social and economic weaknesses, the leader's role becomes even more important because the diversity between individuals leads to numerous and varied sources of (de)motivation where the current situation does not favor the existence of a high level of motivation, having the leader the arduous task, with the group, to find methods that ensure that employees are engaged and motivated. This point argues that it is essential to prioritize the individuals and subsequently the production as it is a *sine qua non* condition to the organization success. In this sense, for the leader to be successful, and thus lead to the achievement of personal and organizational goals, its leadership must be guided by mutual respect, the recognition/appreciation of the daily efforts of its employees, and for a constant dialogue among various professional categories. This is the way for us to have a motivated, where by example leadership, team spirit and friendship are some of the factors that contribute for the rise of motivation, despite the other problems that may exist within an organization such as deficiencies in working conditions and low pay rate.

Keywords: Leadership, Motivation, Human resource management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xiii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xiv
I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO	2
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	3
PERGUNTA DE PARTIDA.....	3
OBJETIVOS	4
METODOLOGIA	4
SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	5
CAPÍTULO 1 - O PROCESSO DE LIDERANÇA.....	7
1.1 INTRODUÇÃO.....	7
1.2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA	8
1.3 CONCEITO DE LIDERANÇA	9
1.4 MODELOS DE LIDERANÇA	11
1.4.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA	11
1.4.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	12
1.4.3 LIDERANÇA TRANSACIONAL	14
1.5 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	15
1.5.1 ESTILO AUTORITÁRIO OU AUTOCRATA	16
1.5.2 ESTILO DEMOCRÁTICO OU PARTICIPATIVO	16

1.5.3 ESTILO LIBERAL OU <i>LAISSEZ-FAIRE</i>	16
1.6 LIDERANÇA, PODER E AUTORIDADE	17
1.7 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER.....	18
1.8 SÍNTESE.....	20
CAPÍTULO 2 - A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.1 INTRODUÇÃO.....	21
2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	21
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	24
2.3.1 TEORIAS DAS NECESSIDADES OU DE CONTEÚDO.....	24
2.3.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE A. MASLOW.....	25
2.3.1.2 TEORIA BIFATORIAL OU DE DOIS FATORES DE F. HERZBERG	27
2.3.1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES APREENDIDAS DE D. MCCLELLAND	29
2.3.1.4 TEORIA ERG OU ERC DE C. ALDERFER	30
2.3.2 TEORIAS COGNITIVAS OU DE PROCESSO.....	31
2.3.2.1 TEORIA DA EXPETATIVA DE V. VROOM	31
2.3.2.2 TEORIA DE EQUIDADE DE J. ADAMS	32
2.3.3 TEORIAS DE RESULTADOS	34
2.3.3.1 TEORIA DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS DE E. LOCKE	34
2.3.3.2 TEORIA DE REFORÇO DE B. SKINNER.....	35
2.4 A MOTIVAÇÃO E A COMPENSAÇÃO SALARIAL	36
2.5 SÍNTESE	38
 II PARTE - PRÁTICA	
CAPÍTULO 3 - A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE COMO	
OBJETO DE ESTUDO.....	39
3.1 INTRODUÇÃO.....	39
3.2 BREVE CARATERIZAÇÃO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	40
3.3 A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.....	41
3.4 ESTRUTURA HIERÁRQUICA E FUNÇÕES	42

3.5 A FORMAÇÃO DOS ELEMENTOS POLICIAIS	44
3.6 O OFICIAL DE POLÍCIA	45
3.7 SÍNTESE	46
CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 INTRODUÇÃO.....	47
4.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	47
4.3 METODOLOGIA.....	48
4.3.1 ENTREVISTA.....	48
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS	55
5.1 INTRODUÇÃO.....	55
5.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	55
5.3 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	56
5.4 CONCLUSÕES FINAIS	57
5.5 LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO.....	59
5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
APÊNDICES.....	67
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas.....	69
Apêndice B: Guião de entrevista.....	71
Apêndice C: Entrevista ao Comandante Geral da PNSTP, Sr. Superintendente Samuel da Conceição António.....	73
Apêndice D: Entrevista ao ex-Comandante Geral da PNSTP, Sr. Intendente Roldão Boa Morte.....	76
Apêndice E: Entrevista ao Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Subintendente Leonildo Quintas.....	79
Apêndice F: Entrevista ao Comandante Distrital de Lobata, Sr. Subintendente Domingos Nascimento.....	81

Apêndice G: Entrevista ao Comandante Distrital de Água Grande, Sr. Comissário Aurito Vera Cruz.....	84
Apêndice H: Entrevista ao Comandante Adjunto da Brigada Anti-Crime, Sr. Chefe de Esquadra Amílcar de Almeida.....	87
Apêndice I: Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Chefe de Esquadra Adilson Sousa.....	89
Apêndice J: Entrevista ao Operativo, Sr. 2.º Subchefe Amilton da Glória.....	92
Apêndice L: Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Sack dos Santos	95
Apêndice M: Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Vassilério Espírito Santo.....	98
Apêndice N: Entrevista ao Secretário da Escola Prática de Polícia, Sr. Agente da 2.ª Classe Abdylai Leite.....	101
Apêndice O: Quadros de 1.1 a 8.1 das matrizes das unidades de contexto e de registo das questões.....	104
ANEXOS.....	113
Anexo P: Organigrama da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	115
Anexo Q: Categorias profissionais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe	117
Anexo R: Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe	119
Anexo S: Decreto n.º 43 527/61, de 8 de março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe	121
Anexo T: Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	123
Anexo U: Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representação do processo de liderança.....	10
Figura 2: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.	25
Figura 3: Comparação entre as teorias da motivação de Maslow e Herzberg.....	28

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Análise de conteúdo da questão 1 da entrevista.....	49
Quadro 2: Análise de conteúdo da questão 2 da entrevista.....	50
Quadro 3: Análise de conteúdo da questão 3 da entrevista.....	51
Quadro 4: Análise de conteúdo da questão 4 da entrevista.....	51
Quadro 5: Análise de conteúdo da questão 5 da entrevista.....	52
Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 6 da entrevista.....	53
Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 7 da entrevista.....	53
Quadro 8: Análise de conteúdo da questão 8 da entrevista.....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CFOP:	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CPSPSTP:	Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe
CRDSTP:	Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe
DL:	Decreto-Lei
ERC:	Existência, Relação, Crescimento
ERG:	<i>Existence, Relatedness, Growth</i>
et al. (et aliae):	e outros (para pessoas)
ISCPSI:	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
PNSTP:	Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe
PSP:	Polícia de Segurança Pública
STP:	São Tomé e Príncipe

I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

INTRODUÇÃO

No âmbito da Dissertação Final de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pretendemos desenvolver um estudo, cujo objetivo consiste em apresentar um quadro concetual das competências que um líder, tendo em atenção os diversos estilos de liderança, deve possuir, através de um enquadramento histórico, e como este líder, onde centraremos no Oficial da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP), pode desenvolver a motivação dos seus subordinados, face às condicionantes socioeconómicas de São Tomé e Príncipe (STP).

O arquipélago de São Tomé e Príncipe apresenta inúmeras fragilidades em todos os setores da sociedade, fator que o coloca como um dos países mais pobres do mundo, apesar do seu potencial turístico.

Nesta senda, a PNSTP, ou também designada somente por PN, uma polícia jovem, atualmente com um efetivo de 443 elementos policiais, acaba por ser o “espelho” da realidade são-tomense, com poucos recursos a todos os níveis (materiais, infraestruturas, salário, dentre outros). Mas estas condicionantes não devem impedi-la de estar preparada para enfrentar todos os desafios que surgem no âmbito dos seus objetivos e missões, devendo ter em linha de conta, em primeiro lugar, a componente humana, onde os recursos humanos, a todos os níveis hierárquicos, são os pilares para que uma organização consiga alcançar os seus intentos, pois o desenvolvimento avassalador da nossa sociedade assim o exige.

Por isso, é primordial haver mecanismos de motivação para o efetivo, sendo muito importante o papel do Oficial de Polícia. Esta opinião também é defendida por Nunes (1999), onde considera que a função de Comandante é um exercício importante a nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da instituição, quer a nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer a nível da liderança do efetivo policial.

Uma prova de que a motivação assume especial interesse para as organizações é o fato da literatura moderna tentar fornecer um quadro teórico que oriente as organizações a influenciarem melhor a motivação dos seus trabalhadores (Furnham, Eracleous & Premuzic, 2009).

Deste modo, verificamos que a liderança e a motivação ganham extrema relevância numa organização, sendo necessário desenvolver estes processos com vista a colmatar as

lacunas que possam insurgir num baixo desempenho, não só a nível técnico, mas também a nível de capacidade de gerir os recursos humanos.

ENQUADRAMENTO

Enquanto campo de estudo, a liderança tem sofrido uma profunda evolução desde os primeiros anos em que começou a atrair os investigadores. Embora inspirados por personalidades míticas da nossa história, como Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., e Nelson Mandela, os estudiosos consideram que o fenómeno da liderança está longe de se alicerçar apenas nas capacidades prodigiosas de uma só pessoa.

A liderança é o motor de qualquer organização, empresa ou instituição. Podemos atribuir à liderança a habilidade para todos os membros de uma mesma organização se unirem em prol de um objetivo comum.

Segundo Palma (2012, p. 425), esta proeza leva “a liderança ser entendida como o principal responsável pela existência de «organizações», na verdadeira aceção da palavra – enquanto sistemas organizados, coordenados e orientados para o mesmo fim”.

Para além do líder, a equipa e o próprio processo de influência ganharam destaque enquanto fatores explicativos da eficácia da liderança e do sucesso organizacional. Atualmente, mais do que compreender o que torna a liderança eficaz, os cientistas procuram as estratégias que promovam o crescimento pessoal do líder e dos liderados.

O processo de liderança na PNSTP deve ser similar, pois apesar do ser humano ser um ser único e não existir um único fator de motivação, entendemos que as linhas gerais são comuns.

Por conseguinte, Fachada (2012) sublinha que a motivação das pessoas sendo variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmico. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender que, quanto mais congruente for o estilo adotado, indo ao encontro das expectativas do grupo, mais os liderados se sentem motivados e, com isto, atenuaremos a questão das fragilidades do país e da própria polícia, pese embora esteja sempre presente no quotidiano dos elementos policiais.

JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Para a realização do presente trabalho de investigação tivemos como força motriz o caso do Comissário Chai Ming Mota, ex-aluno do ISCPSI, vítima de homicídio não premeditado por parte de um dos seus subordinados após uma discussão entre ambos. Mas, apesar deste trágico acontecimento estar na génese da escolha do tema, no decorrer do trabalho vimo-nos “obrigados” a distanciar um pouco do caso em concreto e nos focarmos nos conceitos de liderança e motivação, e a interligação entre ambas dentro de uma organização como a PNSTP.

Neste sentido, Coutinho (2011) defende que a investigação pressupõe, impreterivelmente, a constatação de um determinado problema. Uma investigação envolve sempre um problema.

Desta forma, o nosso campo de interesse e o domínio de investigação passa pelo estudo dos estilos de liderança mais adotados pelos Oficiais da PNSTP e, com base nisto, encontrar os que são mais adequados, tendo em conta a realidade desta polícia, pois há a necessidade de não se descurar da componente motivacional dos subordinados, face às condicionantes socioeconómicas do país. Condicionantes que se refletem, não só na vida pessoal, mas também na vida profissional dos mesmos, pois a liderança deficitária, o baixo nível salarial, juntando à falta de condições de trabalho levam, inevitavelmente, à falta de motivação e à pouca produtividade, havendo riscos de optarem por meios ilícitos como forma de sobrevivência e bem-estar pessoal/familiar.

PERGUNTA DE PARTIDA

Posteriormente à apresentação do tema e do enquadramento, há que determinar a questão de investigação. “Ela indica claramente a direcção que se quer tomar” (Fortin, Côté & Filion, 2009, p. 53).

No contexto da liderança e motivação é importante termos presente que a liderança pelo exemplo é essencial para inspirar os colaboradores. Esta postura trará inúmeras vantagens e contribuirá para o aumento da motivação, pois é útil como método de formação, e realça a importância de todos estarem envolvidos em torno de objetivos comuns, visto que o líder também os realiza.

Nesta ordem de ideias, este estudo visa dar resposta à seguinte pergunta de partida: **A liderança pode ser um fator de motivação, tendo em conta as fragilidades socioeconómicas do país?**

OBJETIVOS

Para Sarmiento (2013), a definição dos objetivos de estudo é essencial para o investigador, os quais constituem a base para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada.

Com o presente estudo, pretende-se encontrar as principais falhas existentes atualmente na liderança, tendo como objetivo a motivação dos efetivos da PNSTP, apresentar uma conceitualização que permita auxiliar na análise do processo de liderança, e com isto encontrar os estilos mais usuais e os que melhor se adequam à sua realidade. Por conseguinte, enfatizar a necessidade de haver uma liderança, fundamentalmente direcionada para os subordinados, e contribuir para que, em todos os níveis da cadeia hierárquica, haja uma convergência entre a liderança, a motivação e os resultados positivos.

METODOLOGIA

A metodologia seguida para a realização deste estudo passa por, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica, e análise documental de publicações e artigos com vista à revisão da literatura sobre o tema em estudo a fim de apresentar as diferentes perspetivas dos principais conceitos abordados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase, optámos por uma metodologia de carácter qualitativo articulando um conjunto diversificado de métodos e técnicas que nos permitissem a interpretação da nossa problemática, através da aplicação de entrevistas a alguns Oficiais, Chefes e Agentes de três Comandos Distritais da PNSTP, como objeto de estudo, por serem os mais expressivos em termos de efetivo.

Na ótica de Sarmiento (2013), os métodos qualitativos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados. A mesma autora reforça afirmando que “a entrevista permite explorar um

domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial e/ou à distância a um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. Permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo” (Sarmiento, 2013, p. 28).

Isto leva-nos a fundamentar a nossa escolha com vista a aferir as conclusões com base em algumas perguntas fechadas e dar resposta à pergunta de partida do presente estudo. Por sua vez, Sousa e Baptista (2011) defendem que o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva os conceitos e chegue à compreensão dos fenómenos a partir dos padrões que resultam da análise dos conteúdos.

SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Em termos estruturais, o trabalho está constituído por duas partes:

A primeira parte será constituída pelo enquadramento concetual da problemática, onde serão abordados os conceitos de liderança e de motivação que, no fundo, constituem os alicerces do presente trabalho de investigação.

Na segunda parte será feita uma caracterização da PNSTP e serão aplicados os métodos qualitativos para a realização de entrevistas. No total, o trabalho está composto por cinco capítulos.

Deste modo, no Capítulo 1 será feito um enquadramento teórico do conceito de liderança e como a mesma se processa. Em seguida, iremos fazer uma breve caracterização da evolução dos conceitos de liderança, referências a alguns modelos e estilos de liderança que existem, e terminaremos com uma convergência de conceitos Liderança, Poder e Autoridade, pois consideramos relevantes face ao objeto de estudo desta investigação.

No Capítulo 2 pretendemos fazer uma revisão bibliográfica do conceito de motivação, as suas teorias mais explanadas na literatura no contexto das organizações, e por último faremos uma breve análise sobre a relação existente entre a motivação e a compensação salarial.

No Capítulo 3, onde entraremos numa vertente mais prática do trabalho, face ao objeto de estudo (a PNSTP), os objetivos passam por, inicialmente, fazer um breve enquadramento sobre São Tomé e Príncipe para que se possa ter uma melhor perceção da realidade do país e, posteriormente, uma resenha histórica sobre a PNSTP.

Em seguida, faremos uma breve abordagem sobre o conceito de Polícia e as suas linhas mestras. Depois entraremos na sua caracterização, através da estrutura hierárquica e funções, passando pela alusão à aposta contínua na formação dos elementos policiais. E por último, como a liderança dos Oficiais de Polícia pode ser preponderante no desenvolvimento da motivação dos subordinados.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada para o estudo, fazendo referência aos instrumentos de recolha de dados. Neste capítulo, está incluída a análise dos resultados.

Por fim, no Capítulo 5, tendo em conta os resultados das entrevistas realizadas, daremos resposta à pergunta de partida, serão apresentadas as conclusões finais do estudo, apresentaremos as limitações que tivemos durante o presente trabalho e será feito um apelo às investigações futuras.

Utilizaremos o novo acordo ortográfico e as referências bibliográficas estarão conforme a sexta edição das normas da APA¹.

¹ *American Psychological Association*, 2010.

CAPÍTULO 1

O PROCESSO DE LIDERANÇA

“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”

(Bennis, 1996)

1.1 INTRODUÇÃO

São inúmeros os estudos sobre a liderança, transformando esta temática numa das mais vincadas nas áreas das ciências sociais, organizacionais e de gestão de recursos humanos. Por isso a literatura é por vezes complexa, o que não significa que não tem havido progressos no conhecimento dos processos de liderança, pois denota-se uma complementaridade entre elas visando novos horizontes e novas formas de análise sobre o tema, com o intuito de acompanhar a evolução dos tempos.

Segundo Borges (2013), o processo de liderança associa-se aos objetivos organizacionais, desde a sua formulação até à execução. O autor reforça que este processo exerce uma influência sobre aqueles que trabalham para a prossecução dos mesmos objetivos. Contudo, para exercer tal influência é necessário ser detentor de um poder legítimo que é concedido pela autoridade formal inerente à função de líder.

Na conceção de Hersey e Blanchard (1986), as variáveis género, idade, formação académica e experiência profissional precisam ser consideradas quando se procura entender aspetos relativos à liderança nas organizações, uma vez que os padrões de comportamentos dos homens e das mulheres – culturalmente estabelecidos – costumam diferir significativamente.

Esta ideia vem ao encontro de um ponto que pretendemos enfatizar no nosso trabalho, que é a necessidade de haver a inclusão de ideias inovadoras na organização, principalmente pelos mais jovens, acabando muitas vezes por encontrar uma certa resistência por parte dos que já estão dentro da organização há mais tempo, onde não deve ser vista como uma barreira intransponível por parte do líder, pois a resistência à mudança está inerente à condição humana. Neste âmbito, Bergamini (2005) afirma que, o líder apesar de escutar todas as ideias, deve desprender das formas antigas de fazer/agir, adotando estilos de liderança que melhor se adequam às necessidades da organização, pois, segundo Rego e Cunha (2007, p. 207), “a

liderança é extremamente importante numa organização onde se afiguram momentos turbulentos, e apropriada para conferir uma dinâmica nos processos de mudança”.

1.2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança é um fenómeno tão antigo como o relato da nossa história pelos nossos antepassados. “Em certa medida podemos falar de liderança desde os primórdios da nossa existência como Homem e enquanto ser dominante no nosso Planeta, uma vez que desde sempre a espécie humana, tal como outras espécies animais, se organiza e vive em sociedade, das quais emanam indivíduos que se destacam como seus líderes” (Afonso, 2010, p. 18). Perante isto, e com a contínua evolução dos tempos, justifica-se a existência de variadas abordagens e conceitos sobre esta temática.

O termo líder, que significa simplesmente “o primeiro – ser o exemplo ou dar o exemplo”, está referenciado desde o ano 1300² e concetualizado mesmo antes das épocas bíblicas. No entanto, o termo liderança apenas existe desde o ano 1700, contrariando a ideia de que investigação sobre o tema liderança começou no século XX, confirmando-se assim que foi neste período que foram efetuadas inúmeras investigações e que têm contribuído com diferentes perspetivas e abordagens sobre esta área do conhecimento (Rouco & Sarmiento, 2010). Por isso, e de acordo com a ideia de Gonçalves (2008), no estudo da liderança é preciso interpretar o conjunto de todos os pontos de vista dos autores, a fim de que se tenha uma visão mais abrangente do tema.

Estes termos nos remetem às instituições militares, mas temos visto que estão presentes em qualquer organização, pois reflete-se no traçar dos objetivos que devem ser alcançados pela instituição. A par disto, Bass (1981) defende que os fenómenos de liderança ocorrem universalmente entre os povos, independentemente do tipo de civilização, cultura ou nacionalidade, e ainda há a conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

² *The Oxford English Dictionary*, 1933.

1.3 CONCEITO DE LIDERANÇA

Como foi referido, a liderança abarca uma panóplia de conceitos e visões de autores que dedicam-se ao estudo desta temática. Perante isto, a literatura é extremamente vasta e procura dar uma visão mais contemporânea do tema.

Neste sentido, através da revisão da literatura chegámos à conclusão que todos são unânimes em afirmar que a liderança é um dos fatores imprescindíveis para que uma organização atinja os seus objetivos. Deste modo, a liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos (Chiavenato, 2005; Fachada, 2012). Na mesma ótica, Rego e Cunha (2007) defendem que a liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missões da organização.

Como é perceptível, este trabalho de investigação visa enfatizar a importância da liderança no desenvolvimento da motivação dos funcionários/subordinados. Com isto, apresentamos alguns conceitos que fazem a ponte entre a motivação e a liderança, tal como esta em que define a liderança como “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Yukl, 2002, p. 5; Vroom & Jango, 2007, p. 18; Cunha et al., 2007, p. 332).

Segundo Robbins (2005, p. 304), a liderança é um processo através da qual “um membro de um grupo ou organização influencia na escolha dos objectivos e estratégias, na organização das actividades de trabalho, na motivação das pessoas para alcançar os objectivos, no desenvolvimento de competências, na confiança, e na obtenção de apoio/cooperação interna e externa ao grupo ou organização”. Rego e Cunha (2007, p. 181) vêm reforçar esta ideia ao considerarem que “os líderes encaram os objectivos com uma atitude activa e não reactiva, formando ideias” e, como consequência, alteram o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.

Numa conceção mais militarizada, Vieira (2002, p. 10) defende que, “na liderança, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, visa influenciar o comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adoptarem um comportamento que de outro modo eles não adotariam”. Este conceito de liderança associado ao Poder é rejeitado pelo Prentice, abordando uma liderança mais democrática que possibilite aos funcionários oportunidades para crescerem e aprenderem, isto é, assumindo-se como “a

capacidade de influenciar outros libertando o poder e o potencial dos indivíduos, e das organizações para alcançar o bem superior” (Prentice, 2005, p. 143).

Na ótica de Prentice (2005), a liderança é uma interação entre as pessoas: exige subordinados com certas características e habilidades, e um líder que saiba utilizá-las. Ideia também sustentada por Chiavenato (2004), onde defende que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem servir para os identificar como futuros líderes. Nesta senda, o autor vai mais longe, afirma que é líder aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue dos demais indivíduos.

Segundo Barracho (2012), o conceito de liderança é relativo e dinâmico, por isso é muito importante que haja um líder capacitado, com traços de personalidade apropriados para que se enquadre num determinado contexto, pois, como vamos procurar explanar durante o presente trabalho, não existe um estilo de liderança por excelência, mas sim o que melhor adequa-se à realidade em concreto.

Concluimos portanto, que a teoria dos traços parte do pressuposto de que um líder apresenta determinadas características de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento dos seus seguidores (Afonso, 2010). Bass (1960) reforça que, quando de fato os outros membros mudam os seus comportamentos, esta mudança é entendida como uma liderança bem-sucedida.

Corroboramos com esta visão, e iremos focar um pouco mais sobre os diversos estilos de liderança, pois entendemos que uma boa liderança só é exequível com a total colaboração dos liderados, onde existe um trabalho em equipa, sem opressão e/ou outro comportamento mais autocrata.

Assim, pode-se representar o processo de liderança como um processo triangular, como se pode ver na Figura 1.

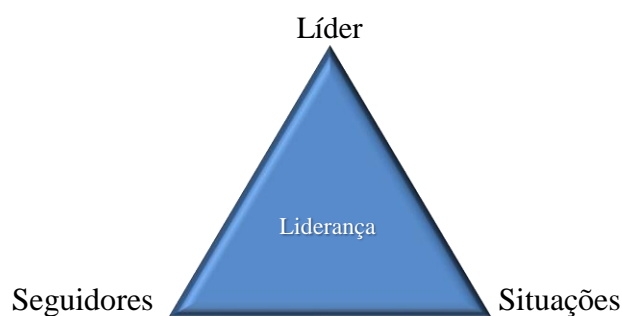


Figura 1 - Representação do processo de liderança.
Fonte: Adaptado de Borges (2013, p. 20).

1.4 MODELOS DE LIDERANÇA

Face à revisão da literatura, verificou-se que os estudos sobre esta matéria apontam para a existência de um novo paradigma de liderança, muito mais atual, onde os estudiosos construíram modelos de situação, contingente e transformação, incorporando conceitos carismáticos, transacionais e visionários, nas quais iremos abordar sobre a liderança carismática; transformacional e transacional.

1.4.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Cada vez mais somos confrontados com novos desafios. “Perante isto, o papel do líder tem sofrido algumas mudanças, com o intuito de se adaptar ou ter a capacidade de dar resposta a esses desafios” (Borges, 2013, p. 21). Por isso, é exigido ao líder a capacidade de improviso e criação de soluções para dirimir ou cessar uma situação, em que é necessária uma rápida intervenção/decisão.

Na conceção de Yukl (2002), a palavra “carisma” tem origem grega e representa um dom de inspiração divina, podendo ser definida como a habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros. Nesta ótica, Robbins (2002) indica que a abordagem da liderança carismática é caracterizada pelas capacidades heroicas e extraordinárias que os seguidores atribuem ao líder, sendo que boa parte de seus estudos dedica-se à identificação dos comportamentos e características que diferenciam os líderes carismáticos dos demais.

Posto isto, Robbins (2005) afirma que os principais estudos do tema identificaram cinco características próprias dos líderes carismáticos: i) eles têm uma visão; ii) estão dispostos a correr riscos por esta visão; iii) são sensíveis às limitações que o ambiente oferece; iv) são sensíveis às necessidades dos seguidores; e v) apresentam comportamentos não convencionais e inovadores.

Nesta senda, House (1977) acrescenta duas propostas que contribuem para esta caracterização: em primeiro lugar, o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adotam este comportamento como fonte futura de satisfação; e em segundo lugar, o comportamento do líder carismático é motivador e aumenta o esforço para o alcance dos objetivos, desde que este comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efetivo e complemente o seu meio ambiente, proporcionando treino, orientação, apoio e recompensas.

É importante que as organizações tenham líderes que possam concretizar um comportamento de compromisso e motivação. Esta liderança é vista quando requerem as características de autoconfiança, condições de tensão e incerteza, desafios e excelente grau de envolvimento, mostrando assim as convicções e o caráter exemplar do líder (Woodruffe, 2004).

1.4.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Segundo Bass (2008), um novo paradigma de liderança começou a captar a atenção das organizações mesmo antes de formalmente concetualizado, quando se percebeu que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a excederem o desempenho esperado.

É neste contexto que existem diferentes formas de se liderar, tendo sempre em atenção as características dos líderes, dos liderados e da própria instituição.

Na ótica de Bryman (2004), a liderança transformacional é baseada na mutualidade de propósitos, onde eleva-se as aspirações dos seguidores. O termo “liderança transformacional” foi mencionado pela primeira vez por Downton em 1973³.

A proposta da liderança transformacional está baseada na influência do líder ao seguidor. A ação de liderança, nesse caso, tem que ocorrer em dupla direção a fim de se estabelecer um clima de respeito mútuo. Na ação da liderança transformacional o líder retira fontes de informações na convivência com os seguidores para exercer o seu papel. Portanto, não somente os influencia como também é influenciado (Bergamini, 2005).

Para Smith (2005), a liderança transformacional acontece quando um líder permite e provê os recursos necessários para desenvolver o potencial das pessoas, cria um ambiente de otimismo, mobiliza o compromisso e supre as necessidades dos liderados. No complemento desta ideia, Leonardo (2009, p. 24) descreve a liderança transformacional como sendo um “processo que motiva os seguidores, apelando às ideias e valores morais elevados”.

Os seguidores aceitam a definição e articulação da visão por parte dos líderes transformacionais devido à credibilidade destes. Requer um equilíbrio entre a compreensão concetual e emocional, a fim de identificar as características interpessoais entre líder e seguidor, o que permite uma inspiração motivadora e idealiza a influência na ação das pessoas envolvidas. Por isso, Borges (2013, p. 22) refere que “a liderança transformacional pauta-se

³ Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: The Free Press.

por valores como a honestidade, a responsabilidade, a liberdade, a confiança, a lealdade, o respeito e a justiça”.

Neste contexto, Bass e Avolio (2004) estudaram a liderança transformacional e transacional, e incluíram outros aspetos.

Afirmam que a liderança transformacional é composta pela influência idealizada; motivação inspiracional; estimulação intelectual; e consideração individual:

- a) Na influência idealizada, o líder mostra convicção e promove a confiança. Enfatiza a importância de se ter propósito e comprometimento, e de tomar decisões baseadas na ética;
- b) Na motivação inspiracional, o líder constrói a visão de futuro, desafiando os seus seguidores a se superarem. Fala com otimismo e entusiasmo, encoraja e dá significado ao que deve ser feito;
- c) Na estimulação intelectual, o líder questiona o *status quo*, tradições e crenças. Estimula novas maneiras e perspectivas de se fazer as coisas e encoraja a expressão de novas ideias; e
- d) Na consideração individual, o líder trata os seus seguidores de maneira individualizada. Considera as suas necessidades individuais, habilidades e aspirações. Ouve atentamente e promove o desenvolvimento dos seguidores.

A liderança transformacional é muitas vezes confundida com a carismática. Apesar de ambas ativarem fortes emoções nos seguidores, os líderes transformacionais atuam como mentores e professores, enquanto os líderes carismáticos tendem a gerar reações extremas de amor-ódio. Em suma, os transformacionais encontram-se em qualquer organização, ao passo que os carismáticos são mais raros. (Cunha et al., 2014, p. 304)

Em jeito de conclusão, Gonçalves (2008) considera que este estudo demonstra que os líderes transformacionais integram a perspicácia criativa, persistência, intuição e sensibilidade às necessidades dos outros, o que fortalece a estratégia de uma cultura organizacional consistente.

1.4.3 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Na análise literal do termo, “transacional” significa trocar algo por um outro objetivo, sentido ou ação. Para Leonardo (2009, p. 24), “a liderança transacional assenta na autoridade burocrática ou na legitimidade interna conferida pela organização”. Os líderes transacionais focam na realização das tarefas e na concordância dos subordinados, dependendo bastante das recompensas ou punições organizacionais para influenciar o desempenho daqueles. O líder transacional transmite as expectativas do desempenho, metas e o ponto em que estas serão confrontadas. Também monitoriza o desempenho dos seguidores e propõe ações corretivas quando necessário (Smith, 2005).

Bass e Avolio (2004) também afirmam que a liderança transacional é composta pelos itens de recompensa contingencial e gestão por exceção (ativo e passivo).

- a) Na recompensa contingencial, o líder constrói o caminho ao sucesso através da recompensa pelo desempenho. Deixa claro quais são as suas expectativas;
- b) Na gestão por exceção (ativo), o líder avalia o desempenho dos seguidores e toma ações corretivas se ocorrerem desvios. Cria regras para evitar os erros. Presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controlo e monitorização para detetar, com antecedência, possíveis problemas; e
- c) Na gestão por exceção (passivo), o líder não interfere no problema até que se torne sério. Ele evita mudanças (des)necessárias.

De acordo com Almeida (1999), a liderança transacional tende a estar mais presente nas organizações que possuem uma estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia.

Por conseguinte, Bass e Avolio (1993) defendem que a liderança transacional não é ineficaz, apenas limita-se ao contrato explícito entre líder e seguidores. A par desta opinião, Robbins (2002) acredita que os líderes transacionais são capazes de conduzir ou motivar os seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Apesar das opiniões acima citadas, consideramos que a realidade da instituição em estudo [Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe], devido a fatores de défice de motivação (que iremos abordar adiante), reflete-se no desempenho dos subordinados que, apesar de se assumir como uma instituição com uma estrutura hierárquica forte, não prescinde de uma

liderança transformacional, relegando a transacional para casos excepcionais, denotando assim a importância de haver uma complementaridade entre ambas.

1.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

A evolução das teorias de liderança mostram que investigadores passaram de um estilo de liderança eficaz e único para todas as situações, ou seja, de “um padrão de comportamento visível no líder que se traduzisse num melhor desempenho em todas as situações, para uma multiplicidade de estilos, tendo em conta a situação, as características dos liderados, o impacto e os resultados a obter” (Figueiredo, 2012, p. 187). Independentemente de se conseguir identificar os estilos de liderança à luz de cada teoria, constata-se que a liderança só se torna efetiva quando é aceite pelos liderados. Desta forma, é pertinente analisar o estilo de liderança percebido pelos líderes e pelos liderados.

No complemento desta ideia, Fachada (2014) afirma que a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.

Segundo Figueiredo (2012), o desenvolvimento de liderança será o fator diferenciador nas organizações, logo, as que terão sucesso serão aquelas em que o seu líder percebe a importância de se promover o desenvolvimento de liderança no seu interior, colocando novos desafios às organizações.

Neste contexto, e tendo por base a pesquisa bibliográfica, verificámos que existem diversos estilos de liderança. Por opção, e enquadrado no tema deste trabalho, os estilos que serão abordados resultaram de um estudo desenvolvido por Lewin, Lippitt e White (1939)⁴. Perante isto, iremos descrever, de forma sucinta, três estilos de liderança: autoritário ou autocrata, democrático ou participativo, e liberal ou *laissez-faire*.

⁴ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. Washington, 10, 271-301.

1.5.1 ESTILO AUTORITÁRIO OU AUTOCRATA

Neste estilo de liderança o líder fixa as diretrizes aos subordinados/funcionários, dizendo-lhes o que fazer e como fazer, sem que haja qualquer intervenção dos mesmos. Estabelece em que moldes serão desenvolvidas as tarefas, bem como as técnicas a utilizar em cada uma, estando constantemente a fiscalizar.

As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, uma vez que estão limitados em termos de autonomia e liberdade de ação, bem como pela inexistência de qualquer relação interpessoal entre os elementos do grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados de produção, acabando por gerar um clima de tensão, frustração e competitividade excessiva no seio do grupo.

1.5.2 ESTILO DEMOCRÁTICO OU PARTICIPATIVO

A intervenção do líder democrático é, sobretudo, para orientar, coordenar, controlar, motivar, os seus subordinados. Todos intervêm na tomada de decisão. As diretrizes são decididas em grupo, havendo um predomínio (pouco demarcado) do líder, onde existe uma certa autonomia e liberdade de ação por parte dos liderados. Neste estilo denota-se o espírito de cooperação, entajuda e respeito pelos outros e pelas suas ideias.

Este tipo de liderança fomenta o bom relacionamento e a estima entre a equipa, originando um ritmo de trabalho progressivo e seguro. Emergem grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo como consequência bons níveis de produção/resultados.

1.5.3 ESTILO LIBERAL OU *Laissez-faire*

Relativamente ao estilo liberal, ou *laissez-faire*, como também é conhecido, o líder não interfere no trabalho dos seus subordinados, dando-lhes uma ampla margem de decisão, havendo intervenções mínimas da sua parte, modelando as suas ações pelas sugestões e pelas respostas que fornece quando solicitado, ficando à discricionariedade dos liderados a tomada de decisão sem consultar o líder, no entanto, continua a ser o responsável pelas decisões tomadas.

Este é frequentemente considerado o estilo de liderança mais fraco, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito, e não existe uma voz que determine funções e resolva conflitos. Mas Adair e Reed (2006) vêm contrapor a noção de que existe um estilo de liderança ideal para qualquer situação, pois afirmam que não existe o estilo mais adequado ou correto para todas as situações e para todos os sujeitos, pois é importante atender a três fatores: o líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar); o subordinado (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas); e o contexto (a situação: tipo de instituição/organização/empresa, valores, diretrizes, objetivos, complexidade, organigrama).

Conforme Almeida (1999, p. 60), “um dos imperativos de qualquer pessoa com funções de liderança, é reconhecer as diferenças nas pessoas que lidera e conseguir escolher a melhor forma de agir com cada uma, tendo em consideração essas diferenças”.

1.6 LIDERANÇA, PODER E AUTORIDADE

É frequente encontrar o conceito de liderança associado aos conceitos de Poder e Autoridade. Além destes conceitos, é compreensível, analisando as várias definições de liderança, que a influência está intrinsecamente ligada à liderança.

Conforme os diversos conceitos abordados, a liderança pode ser entendida como uma forma de exercício do poder. Neste contexto, Bobbio, Matteucci e Pasquino (2010, p. 933) definem Poder como sendo “a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos, ou seja, de determinar o comportamento do homem”, e afirma que a Autoridade pode ser entendida como a forma legítima para exercer o poder, isto é, o poder legítimo que é conferido legalmente ao líder e que é aceite por aqueles sobre os quais se exerce tal poder.

Por conseguinte, Blanchard (2007) afirma que a liderança emergente nasce sempre de uma posição de poder, em que o indivíduo afirma-se através da posição, da tarefa, da relação interpessoal e do conhecimento.

Para Teixeira (2011, p. 127), a autoridade “é o direito de decidir, de dirigir os outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização”. Nesta ótica, Nascimento (2012) defende que os ocupantes dos cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem.

Barracho e Martins (2010, p. 23) têm uma opinião contrária, pois defendem que a liderança tem uma relação mais próxima com Autoridade do que com Poder. “A autoridade

refere-se ao poder no sentido em que ela se exerce no quadro de uma legitimidade e, nestas condições, torna-se um poder legítimo que confere um direito, que é o de exercer um controlo sobre o(s) outro(s), em determinada(s) circunstância(s) e, por regra, é aceite por todos”.

De acordo com Nye Jr. (2009), há quem defina o poder tendo em conta a detenção dos recursos que podem de qualquer forma persuadir os resultados. Não obstante a importância dos recursos, não se pode confundir o poder das relações com a posse dos mesmos, pois nem sempre quem possui os meios adequados obtém os resultados espectáveis.

Por último, para Borges (2013), a autoridade constitui um alicerce essencial para as relações de poder. É com base na autoridade que um líder exerce os vários tipos de poderes inerentes à sua posição.

Estas opiniões divergem no sentido em que, uns autores defendem que a autoridade é mais vasta do que o poder, e outros defendem o contrário. Também há autores que equiparam ambos os conceitos ou que os identificam como realidades distintas.

1.7 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Para aprofundarmos sobre as competências do líder, recorreremos à Blanchard (2010), pois afirma que nas últimas décadas, têm-se verificado mudanças consideráveis em relação ao papel da liderança nas organizações, nomeadamente com menor ênfase nos juízos de valor, no criticismo e na avaliação. Nesta senda, o autor também afirma que liderar a um nível superior hoje em dia consiste em tratar os colaboradores de forma adequada, oferecendo-os a direção, o apoio e o encorajamento de que precisam para darem o seu melhor.

Desta forma, importa fazer a seguinte questão: Que tipo de competências os líderes devem desenvolver? É fundamental definir as competências que os líderes necessitam desenvolver para que o seu padrão de comportamento seja mais eficaz junto dos seus liderados e contribua para o seu sucesso profissional e da própria organização.

Segundo Vieira (2002), ao líder compete criar e manter um clima que encoraje os seus subordinados a participarem ativamente e a ajudá-los no cumprimento da missão recebida. Os elementos-chave para este essencial relacionamento são o conhecimento mútuo, o respeito e a confiança. Reforça defendendo que os liderados constituem o primeiro fator geral de liderança. As suas competências, motivações e empenhamentos têm que ser objeto de uma correta avaliação por parte do líder. Só assim as ações mais adequadas de liderança poderão vir a ser aplicadas em tempo oportuno.

Na opinião de Figueiredo (2012), que vai na mesma linha de Vieira; Rego e Cunha (2007); e Rouco (2012), um líder deve ter comportamentos que sejam aceites pelos liderados, pois é o caminho para que tenha sucesso no trabalho. Neste contexto, um líder deve ter uma:

- a) Liderança emocional, onde deve conseguir gerir as emoções dos outros e as suas próprias emoções;
- b) Liderança competente, onde deve ser competente e liderar pelo exemplo. Ser uma referência para a equipa;
- c) Liderança assente na delegação e descentralização, pois deve responsabilizar a equipa e os seus elementos individualmente, quando necessário, ficando a apoiar, auxiliar e a supervisionar;
- d) Liderança justa e honesta, pois deve atuar de acordo com princípios e valores aceites, procurando ser justo nas suas avaliações;
- e) Liderança mobilizadora e motivadora, estimulando o trabalho em equipa, gerando coesão e ajudando na melhoria do desempenho, quer individual, quer da equipa; e
- f) Liderança ativa e assertiva, em que o líder tem de estar presente e as suas ações têm de se fazer sentir, nomeadamente quando tem de tomar decisões, adotando um comportamento assertivo.

Neste âmbito, as investigações mais recentes têm enfatizado a importância da autenticidade na relação de liderança, demonstrando que os líderes que se comportam em consonância com os seus valores fomentam uma maior positividade nos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). Outros autores vão ainda mais longe, defendendo que ao líder cabe o ato de servir os outros, antes de se servir a si próprio. A conduta altruísta e ética que caracteriza este estilo de liderança vem colocar a tónica na capacidade de o líder satisfazer, em primeira instância, as necessidades dos seus colaboradores, produzindo maior satisfação e desenvolvimento pessoal (Linden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008).

Esta conceção remete-nos ao conceito de *coaching*. “Um conceito relativamente recente no domínio da liderança, embora a sua prática seja antiga” (Cunha et al., 2014, p. 318). Existem diversas definições, mas a que abarca maior consenso indica que *coaching* corresponde a atuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os colaboradores a trilharem o autodesenvolvimento no sentido de efetuarem melhor o seu trabalho ao mesmo tempo que procede ao seu próprio desenvolvimento, ou seja, pode ser descrito como o processo que ajuda uma pessoa a desenvolver as competências de modo a conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das suas debilidades e compensá-las, e saber capitalizar as suas forças (Cunha & Rego, 2011; Fachada, 2014).

Estes comportamentos vão ao encontro das abordagens relacionadas com a inteligência emocional e a liderança transformacional, e devem ser uma referência no desenvolvimento de liderança.

1.8 SÍNTESE

O conceito de liderança tem tido um enorme desenvolvimento causando o surgimento de inúmeras visões sobre esta tema. É uma temática que podemos considerar transversal a todos os ramos das organizações e, sendo bem aplicada, certamente é potenciadora de sucesso pessoal e profissional dos líderes, dos liderados e da própria organização.

Os diversos tipos de liderança que apresentámos, onde não foi possível incluir todos, estando somente os que considerámos mais relevantes para o tema do presente trabalho, indicam-nos a multiplicidade de formas que a liderança pode ser exercida, fazendo com que não possamos considerar a existência de um estilo de liderança por excelência, pois cada indivíduo tem a sua especificidade e o estilo de liderança deve ser aplicada consoante o contexto.

CAPÍTULO 2

A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

“A motivação é resultado dos estados psicológicos, pessoais e profissionais de cada indivíduo. O equilíbrio entre eles é o caminho para o sucesso”

(Luís Alves, 2009)

2.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo pretendemos fazer uma abordagem literária em torno do conceito de motivação, as teorias mais explanadas no contexto das organizações e, por último, faremos uma breve análise sobre a relação existente entre a motivação e a compensação salarial.

2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é um dos conceitos mais estudados nas ciências sociais e concomitantemente na área organizacional e de gestão de recursos humanos, com o intuito de explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações. Nesta senda, Chiavenato (2005) defende que para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Ainda nesta linha de pensamento, Montserrat (2006) afirma que a motivação é um conjunto de fatores internos e individuais que determinam o comportamento humano. Processo que leva o indivíduo a comprometer-se e a realizar uma ação.

Com base na revisão bibliográfica, podemos constatar que muitos autores defendem que a motivação manifesta-se de uma forma intrínseca. De acordo com Fachada (2014), o conceito de motivação deriva do latim *motivus/movere*, que significa movimento; ação; mover. Esta raiz etimológica explica a noção de dinâmica ou de ação que é a principal característica desta função particular do ser humano.

Para Bilhim (2006, p. 194), “a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, mas é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos que afetam a maneira de encarar

a vida pessoal e profissional”. Necessidades estas que fazem parte das teorias clássicas da motivação a serem abordadas mais à frente.

Muitos estudos organizacionais procuram desvendar as causas e consequências da (des)motivação no trabalho, tentando explorar como e quando ocorrem os problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz. Neste contexto, o estudo de gestão de recursos humanos, dos conceitos sobre a motivação, os seus processos e as suas teorias motivacionais são aspetos fundamentais para melhor se compreender o que leva à falta de motivação ou à desmotivação nas organizações.

Paralelamente a isso, Cunha et al. (2007) defendem que a gestão da motivação passa basicamente pela conceção de dois tipos de sistemas: sistema de trabalho e sistema de recompensas. Esta ideia ajuda a perceber, desde logo, a divisão da motivação em fatores intrínsecos e extrínsecos.

Segundo Neves (1998, p. 11), “a motivação é um campo teórico transversal a todas as correntes psicológicas, e sobre ela converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional”. No complemento desta ideia, Ferreira e Martinez (2008) afirmam que a motivação tem sido dos assuntos mais investigados em psicologia, quer em contexto profissional, educacional e mesmo clínico, e é seguramente um dos conceitos mais importantes a nível do diagnóstico organizacional.

Como é possível perceber, a motivação pode ser vista como sendo um estado interno e individual, intencional e dinâmico (Wiley, 1997, citado por Costa, 2012). Este autor afirma que é um estado interno e individual porque ocorre no interior dos indivíduos, pois têm diferentes necessidades e objetivos. É intencional na medida em que os comportamentos que dela derivam são voluntários, e dinâmico porque resulta da influência de fatores individuais e situacionais. Montserrat (2006) tem a mesma linha de pensamento, pois define a motivação como sendo um conjunto de fatores internos e individuais que determinam o comportamento humano. Processo que leva a uma determinada ação e comportamento por parte do indivíduo.

Segundo Chiavenato (1994), a motivação é o processo que leva alguém a comportar-se de uma determinada forma, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que também procura alcançar os seus objetivos individuais. Esta ideia coaduna-se com a tese, desenvolvida mais à frente, de que na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que conduz a uma tensão para agir.

Neste contexto, na visão de Robbins (2005), para satisfazê-la e, assim, reduzir a tensão, o indivíduo procura comportar-se de forma a alcançar determinado(s) objetivo(s).

Segundo Monserrat (2006, p. 21), “as organizações centradas nos trabalhadores não destacam a remuneração salarial como factor primário de motivação (motivação extrínseca), preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipa, do desafio e da realização” (abordaremos sobre esta questão mais adiante), portanto, proporcioná-los constantes oportunidades para que se sintam bem em relação às suas conquistas leva a que haja uma convergência entre estes elementos, o que traduz-se nos reais valores das organizações.

Por conseguinte, Afonso (2010, p. 48) indica que “a motivação intrínseca refere-se a comportamentos de trabalhos estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si suscita naquele que o executa. Ou seja, a organização dos sistemas de trabalho é determinante para o aparecimento e desenvolvimento de motivação intrínseca”.

E Mitchell (1982) vai mais longe, pois defende que os indivíduos podem ser motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos em simultâneo, desde que ambos preencham as suas perceções de satisfação.

Fazendo uma sùmula, e em consonância com vários autores abordados, não é fácil distinguir uma motivação da outra observando apenas o comportamento. A motivação é intrínseca se a razão vier do interior da pessoa, o que favorece a satisfação das necessidades fundamentais e a atração pela própria atividade, e é extrínseca se resultar de ações exteriores, nomeadamente, compensações ou recompensas.

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A origem dos primeiros estudos sobre as teorias da motivação nas organizações remontam ao período da Revolução Industrial, segundo a bibliografia consultada, sendo ao longo dos anos questionadas por muitos autores e estudiosos do assunto, pois há a necessidade de encontrar-se formas mais adequadas de motivar os trabalhadores.

Diversos estudos, e alguns já mencionados, indicam que a motivação advém do desejo interno do indivíduo, ou seja, uma tendência natural para que as suas necessidades atinjam um nível de motivação conforme o momento da sua vida. Face a isso, Mitchell (1982) afirma que existem inúmeras teorias que tentam explicar a motivação, e todas têm um propósito comum, que é de prever o comportamento, embora propondo diferentes razões para a sua emergência.

Segundo Bilhim (2004) as teorias motivacionais podem ser divididas em duas grandes épocas: as teorias clássicas, onde englobam as teorias das necessidades ou de conteúdo, e as teorias contemporâneas, que revestem as teorias cognitivas ou de processo.

Dentre muitos autores que defendem a corrente clássica, iremos nos focar nas teorias de Maslow, de Herzberg, de McClelland e de Alderfer, estes dois últimos autores, apesar de terem uma linha de estudos oriundos dos estudos clássicos, têm uma visão contemporânea. Dentre muitos genuínos defensores da corrente contemporânea, debruçaremos sobre as teorias de Vroom e de Adams, e no que concerne às teorias de resultados, abordaremos sobre as teorias de Locke e de Skinner.

2.3.1 TEORIAS DAS NECESSIDADES OU DE CONTEÚDO

As teorias das necessidades, também designadas por teorias de conteúdo, como o próprio nome diz, centram-se nas necessidades dos indivíduos. Visam compreender os fatores internos dos mesmos, ou seja, preocupam-se em identificar e compreender o que leva às necessidades internas, e como atuam no indivíduo fazendo com que assumam determinados comportamentos com vista à sua satisfação.

Por isso, abordaremos sobre teorias bem conhecidas nas ciências sociais e gestão de recursos humanos, tais como: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Fatores (ou Bifatorial) de Frederick Herzberg, a Teoria das Necessidades Apreendidas de David McClelland e a Teoria ERG (ou ERC) de Clayton Alderfer.

2.3.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE A. MASLOW

Provavelmente a teoria de motivação mais conhecida é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow concebida em 1954⁵, onde este autor afirma que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, sendo que as do nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior forem satisfeitas.

Nesta ótica, na conceção de Chiavenato (2005), a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow, conforme a figura 2, onde escalona cinco níveis de necessidades, sendo as duas inferiores consideradas de primárias e as três superiores de secundárias. “Esta diferenciação tem por base a premissa que as necessidades primárias são satisfeitas quase sempre por factores extrínsecos, ao passo que as de nível superior são satisfeitas internamente” (Duarte, 2008, p. 19).

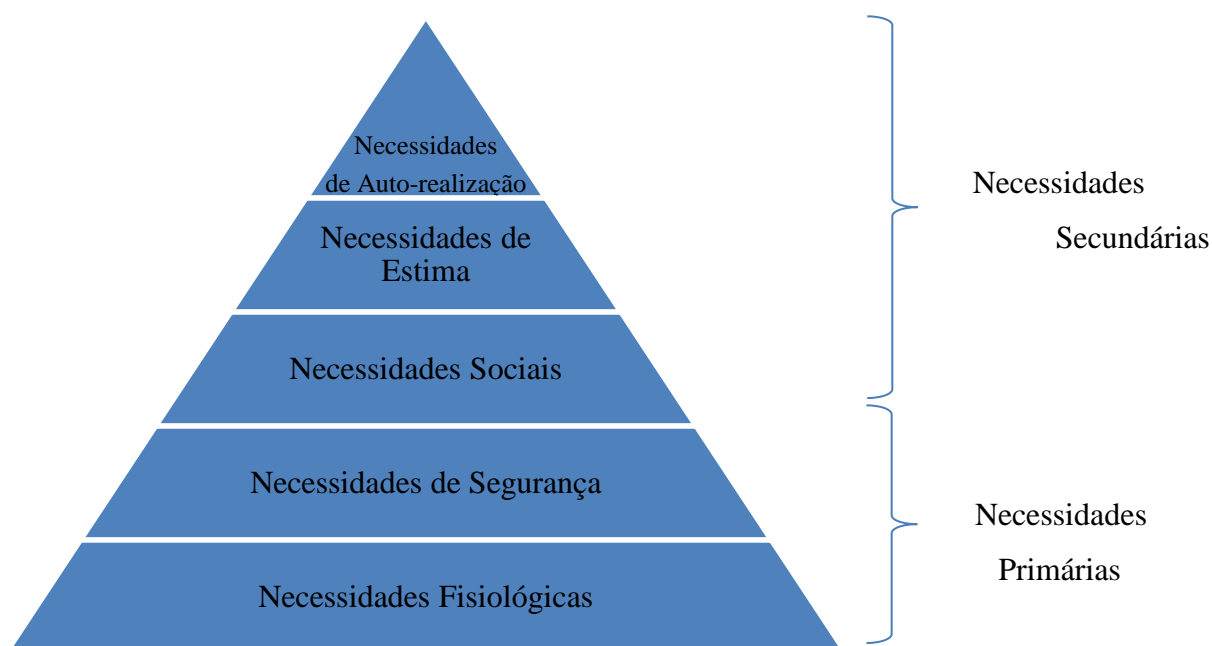


Figura 2 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998, in Duarte, 2008, p. 19).

Segundo Bilhim (2004), a necessidade é um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito. Esta definição enquadra-se perfeitamente no que temos vindo a descortinar sobre a motivação.

⁵ Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (3.rded.). New York: Harper & Row.

Seguindo esta ordem de ideias, os cinco níveis de necessidades apresentados por Maslow são:

- a) Necessidades fisiológicas – estas são as necessidades mais básicas do indivíduo e as primeiras que devem ser satisfeitas, pois está inerente à condição humana, como por exemplo: oxigénio, comer, dormir, beber, sexo, e, face ao enquadramento do tema desta dissertação, as organizações podem satisfazer estas necessidades fisiológicas através do pagamento do salário;
- b) Necessidades de segurança – buscam assegurar a estabilidade do indivíduo, onde procura evitar os riscos contra a sua integridade física ou psicológica. As organizações podem satisfazer estas necessidades criando um ambiente de trabalho agradável para os mesmos;
- c) Necessidades sociais – esta necessidade é o fruto da satisfação das duas necessidades anteriores, como é o caso da aceitação social, do amor, da amizade. Para estes casos, as organizações devem apostar no trabalho em equipa;
- d) Necessidades de estima – trata-se da necessidade do indivíduo se sentir útil numa sociedade, através do respeito, autonomia, realização, *status* social, reconhecimento e atenção. O líder de uma organização deve ter atenção a este ponto, pois estamos perante uma situação de saber dar o mérito ao trabalhador; e
- e) Necessidades de autorrealização – esta última necessidade está no topo da pirâmide. Significa que nesta fase todas as necessidades anteriores devem estar satisfeitas. Estamos a falar do crescimento pessoal, realização do potencial individual. A atribuição de tarefas estimulantes, formações e possibilidade de progressão na carreira são algumas das medidas que as organizações devem tomar com vista à satisfação destas necessidades.

Como foi acima referido, de acordo com a conceção Maslow (1987), esta hierarquia das necessidades leva-nos às premissas de que existem fatores internos e externos, onde remete-nos para o fato de que estas necessidades (in)satisfeitas influenciam no comportamento e na motivação do indivíduo.

Em suma, Maslow (1991) explica que as necessidades dos indivíduos estão organizadas de forma hierárquica, seguindo uma ordem, desde as necessidades primárias, cuja satisfação é mais urgente, até às necessidades secundárias, sendo estas mais difíceis de serem satisfeitas.

2.3.1.2 TEORIA BIFATORIAL OU DE DOIS FATORES DE F. HERZBERG

As teorias motivacionais pretendem apresentar as diversas faces que influenciam o comportamento do indivíduo dentro de uma organização, e como se processam. Posto isto, a investigação de Frederick Herzberg (1959) trouxe uma nova teoria para as ciências sociais, denominada Teoria de Dois Fatores ou Teoria da Motivação-Higiene, sendo que “estes dois factores, no cenário organizacional, explicam o comportamento humano e estão intimamente relacionados com a satisfação e insatisfação no trabalho, uma vez que a presença de motivadores contribuem para a satisfação e a ausência de higiênicos leva à insatisfação” (Furnham et al., 2009, p. 766).

“Os factores motivacionais correspondem aos factores intrínsecos, e os higiênicos aos factores extrínsecos” (Mahmood et al., 2011, p. 791). Neste contexto, Bilhim (2004, p. 318) afirma que para Herzberg, “os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos se encontram associados à insatisfação”, ou seja, os factores higiênicos correspondem ao contexto do trabalho e os motivacionais correspondem ao cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com a função a desempenhar na organização. Herzberg identificou como factores higiênicos: as condições de trabalho, o estatuto, a vida pessoal, a segurança do emprego, o salário, as relações interpessoais, a supervisão e as políticas da organização, e os factores motivadores como: o trabalho em si, o reconhecimento, a realização, a progressão na carreira, a possibilidade de valorização pessoal, a responsabilidade, e a ampliação ou o enriquecimento de funções cargo.

O autor dá ênfase a este último ponto, pois considera que somente desta forma pode-se promover o crescimento pessoal e a realização profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, a satisfação e a motivação no trabalho (Bilhim, 2006). Em consonância com diversos autores, o autor acrescenta que o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões a nível do seu trabalho e a existência de reforço positivo pelo seu desempenho também contribuem no aumento da motivação. Neste âmbito, Chiavenato (2004) defende que, enquanto Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

A figura 3 nos mostra a comparação entre as duas teorias. Verificamos que os factores motivacionais de Herzberg correspondem às necessidades de autorrealização e estima definidos por Maslow, e os factores higiênicos aos três níveis inferiores da pirâmide.

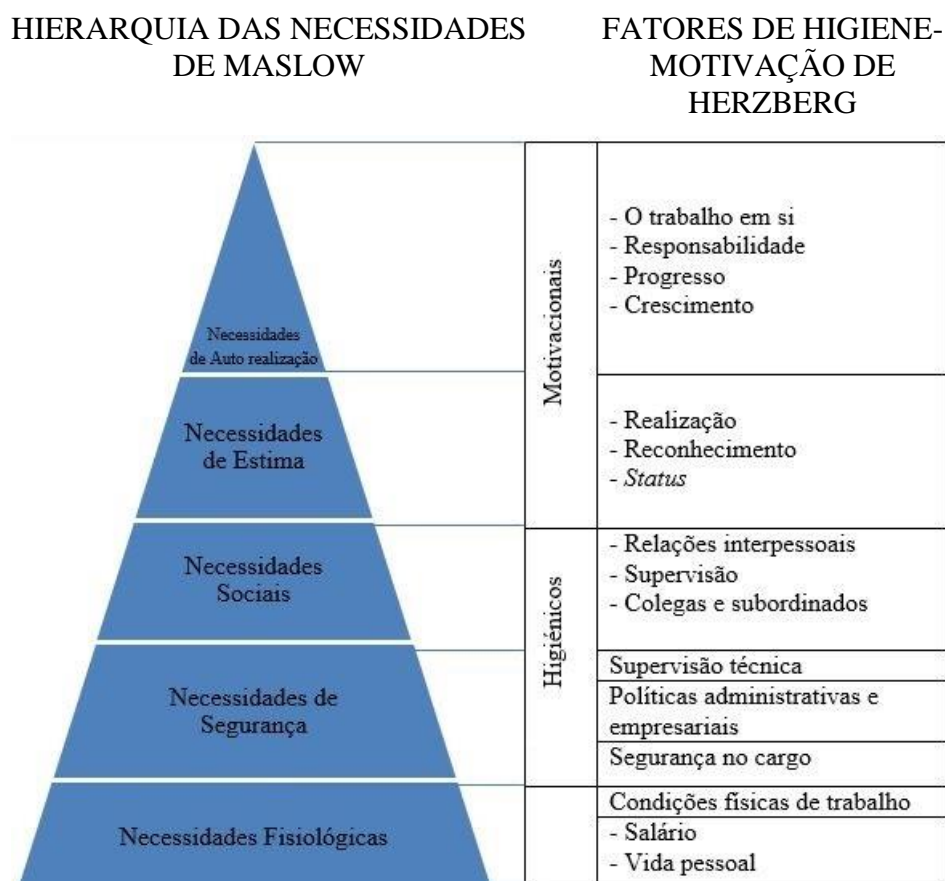


Figura 3 - Comparação entre as teorias da motivação de Maslow e Herzberg.
Fonte: Adaptado de Fachada (1998, in Duarte, 2008, p. 21).

Porém, Maslow defende, diferentemente de Herzberg, que qualquer necessidade pode ser motivadora do comportamento, desde que se encontre insatisfeita (Fachada, 2012).

Bilhim (2004), afirma que têm sido feitas imensas críticas ao trabalho de Herzberg, nomeadamente, pois:

- Segue uma metodologia inadequada (se as coisas correm bem o mérito é dos indivíduos; se correm mal a culpa é atribuída a fatores externos);
- Se trata mais de uma teoria de satisfação no trabalho do que da motivação;
- Ignora as variáveis situacionais; e
- Assume que há relação entre a satisfação e a produtividade, mas só permite avaliar a satisfação e não a produtividade.

Apesar das críticas à teoria de Herzberg, não há dúvidas que tem sido largamente lida e estudada no ramo das ciências sociais e organizacionais, e poucos serão os gestores que a desconheçam.

2.3.1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES APREENDIDAS DE D. MCCLELLAND

Em 1961, David McClelland introduziu uma nova teoria nos estudos das ciências sociais e organizacionais, denominada de teoria das necessidades apreendidas, na qual aponta para a existência de três tipos de necessidades: de realização; de poder e de afiliação, que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente.

A necessidade de realização está relacionada com a busca pela excelência, com o desejo do indivíduo em ser bem-sucedido comparativamente a um padrão de resultados; a necessidade de poder refere-se à necessidade de controlar e influenciar os outros a se comportarem de determinada forma; e a necessidade de afiliação prende-se com o desejo de estabelecer relações interpessoais próximas e amigáveis. (Ramlall, 2004, citado por Costa, 2012, p. 10)

Na conceção de McClelland (1961), as necessidades de realização estão satisfeitas quando há a atribuição de responsabilidades pessoais, onde o *feedback* é extremamente importante, e quando há um grau intermédio de risco, pois desponta no indivíduo o sentimento de motivação. Por outro lado, estas funções tendem a ser realizadas de uma forma individual, embora com sucesso, e descarta a componente de ajuda e monitorização dos outros elementos. Logo, tem-se constatado que, por regra, um bom líder/gestor de uma organização não tem elevada necessidade de realização.

Quanto às necessidades de poder e de afiliação, tem-se visto que os melhores líderes tendem a mostrar elevada necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação, pois a motivação pelo poder poderá ser a causa da eficácia organizacional, quando bem gerida e não descurando a componente humana e racional.

Por último, impera a tese que todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora em níveis diferentes, sendo que a sua importância para o desempenho das funções pode variar de acordo com a posição que ocupam na organização.

Esta teoria contribuiu para a compreensão das necessidades prioritárias de cada indivíduo dentro de uma organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.3.1.4 TEORIA ERG OU ERC DE C. ALDERFER

Como alternativa à teoria das necessidades de Maslow, Clayton Alderfer (1972), da Universidade de Yale (EUA), sugeriu uma nova teoria, denominada de teoria ERG, ou ERC (em português), onde para o autor não existem cinco, mas sim três necessidades básicas essenciais, que são: a existência, a relação e o crescimento. Importa enfatizar que as três necessidades dão nome à teoria, uma vez que ERG é o acrónimo de *Existence, Relatedness, Growth*.

Este autor, ao contrário de Maslow, propõe uma progressão rígida na hierarquia das necessidades. Defende que quando as necessidades de um nível mais elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior podem ser ativadas. Também defende que uma pessoa pode sentir-se motivada por mais de uma necessidade em simultâneo, podendo as necessidades de nível superior serem ativadas sem que as necessidades do nível inferior tenham sido completamente satisfeitas.

As necessidades ligadas à existência agrupam as duas primeiras necessidades descritas por Maslow - as fisiológicas e as de segurança, onde também pode-se incluir o salário, as condições de trabalho e as políticas organizacionais sobre a segurança no trabalho.

As necessidades ligadas à relação correspondem às necessidades sociais e à estima, ou seja, o desejo do indivíduo de criar e manter relações interpessoais.

Por último, mas não menos importante, Alderfer integra “as necessidades ligadas ao crescimento, onde inclui o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, e agrupa a auto-realização descrita por Maslow” (Bilhim, 2004, p. 322).

Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidade inferior, o que pode conduzir à frustração. Desta forma, Bilhim (2004) defende que a contribuição de Alderfer representa uma versão mais válida e sustentada da Teoria das Necessidades.

2.3.2 TEORIAS COGNITIVAS OU DE PROCESSO

Neste capítulo temos visto que as pessoas não são somente diferentes em relação às suas motivações, mas também que existem diversas variáveis que influenciam um determinado comportamento num contexto organizacional. Perante isto, passaremos a abordar sobre as teorias cognitivas, também designadas por teorias de processo, cujo objetivo é de procurar verificar como o comportamento é despoletado, direcionado e sustentado, ao contrário das teorias das necessidades ou de conteúdo, que se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento.

Neste sentido, abordaremos sobre algumas das teorias que fazem parte da corrente contemporânea do estudo sobre a motivação, tais como a Teoria das Expetativas de Victor Vroom, a Teoria da Equidade de John Adams, e a Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke.

2.3.2.1 TEORIA DA EXPETATIVA DE V. VROOM

A teoria da expetativa de Vroom (1964) é, atualmente, uma das teorias mais aceites para explicar a motivação (Chiavenato, 1999; Bilhim, 2006). Conforme esta teoria, cada indivíduo é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende para alcançar a recompensa desejável em contexto organizacional.

Segundo Ferreira e Martinez (2008), a teoria da expetativa parte do pressuposto que o indivíduo procura maximizar a sua satisfação, através da escolha de uma alternativa de ação, cujos resultados esperados devem ser os mais elevados possíveis, comparativamente aos restantes.

Bilhim (2004) defende que Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação. Para Vroom, existem componentes mentais que instigam o comportamento, onde o nível de produtividade do indivíduo depende de fatores básicos de motivação. Para isso, o autor afirma que existem três relações que mediam entre o esforço desenvolvido e o alcançar dos objetivos pessoais, que são: valência; instrumentalidade; e expetativa.

- a) A valência comporta o desejo do indivíduo de atingir objetivos individuais. É o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho;

- b) A instrumentalidade consiste na crença da probabilidade dos resultados estarem associados entre si, ou seja, o indivíduo acredita que um certo nível de desempenho levará à obtenção do resultado desejado; e
- c) A expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um resultado é baixa, é indiferente muito ou pouco esforço, pois no final o desempenho variará.

Vroom traduziu a sua teoria na seguinte fórmula matemática:

$$\text{Motivação (M)} = \text{Expectativa (E)} \times \text{Instrumentalidade (I)} \times \text{Valência (V)}$$

Desta equação podemos concluir que a motivação para o trabalho resulta da multiplicação da Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Esta relação significa que o nível de motivação de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais fatores se aproximam do zero, ou seja, quando qualquer das variáveis é muito baixa, aproximando-se de zero, a atividade é pouco motivadora.

Perante tudo isto, Ferreira, Neves e Caetano (2001) indicam que a importância desta teoria prende-se com o fato do resultado e a necessidade do mesmo representar um elevado grau de atratividade para o sujeito. Realça também a necessidade de regras claras que relacionam desempenho, dando a possibilidade a cada um de conhecer com clareza, não só o que se espera dele, mas também os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado.

Concluimos com a ideia de Certal (2010), onde defende que a teoria da expectativa gera uma série de implicações práticas, relativamente à forma como os gestores dentro das organizações, podem tentar motivar os seus colaboradores/subordinados.

2.3.2.2 TEORIA DE EQUIDADE DE J. ADAMS

A par da teoria da expectativa, a teoria de equidade de Adams (1965) também constitui uma abordagem cognitiva à motivação que se relaciona com as perceções que os indivíduos têm sobre o seu trabalho.

Este autor afirma que os seus esforços no trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos significativos e que funcionam

como termo de comparação. Esta teoria sugere que os indivíduos são motivados por um desejo de justiça dentro das organizações (Mitchell, 1982). Para Cunha et al. (2007), ela pretende analisar as relações sociais de troca e os processos de comparação social que podem surgir em contexto organizacional.

Esta teoria destaca a percepção de cada indivíduo face à equidade e a justiça numa situação laboral, tendo em conta o contributo dado e a recompensa recebida por comparação com outros indivíduos que estejam em situações análogas. Os contributos ou investimento são o esforço, empenho, experiência, conhecimentos e tempo que o funcionário despende na organização, e as recompensas ou ganhos são o salário, o estatuto, a progressão na carreira e outras regalias que o funcionário recebe como resultado do seu trabalho.

Por conseguinte, Adams (1965) enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa à sua relação laboral com a organização, ou seja, que a existência de injustiça ou iniquidade nessa relação afetará negativamente a motivação do mesmo, o que o levará a uma reação com vista a reequilibrar esta relação, podendo, nomeadamente:

- a) Diminuir a sua contribuição;
- b) Exigir maiores recompensas;
- c) Alterar as suas referências de comparação; e
- d) Modificar a situação (transferência do setor de trabalho).

Com isto, para Adams, a teoria parte do pressuposto de que as pessoas possuem determinadas crenças sobre os recursos, que são os *inputs* (formação, inteligência, experiência), que são aplicados no trabalho, e os resultados, que são os *outputs* (pagamentos, benefícios, condições de trabalho) que podem retirá-los desse mesmo trabalho. Ou seja, os *inputs* traduzem-se num investimento pessoal do indivíduo para que tenha sucesso na organização, e os *outputs* são os resultados que advêm da mesma.

Diversos autores consideram existirem lacunas na conceção desta teoria, como: a não especificação dos comportamentos ou atitudes que o indivíduo pode escolher para resolver a iniquidade e o fato da percepção de injustiça no local do trabalho pelos empregados ser sempre subjetiva e dinâmica, pois fazem com que não seja fácil estabelecer o nível de equidade na organização.

2.3.3 TEORIAS DE RESULTADOS

Dentro deste grupo de teorias que partem do pressuposto que a motivação é influenciada pelos resultados, abordaremos as teorias de Edwin Locke e de Burrhus Skinner.

Segundo Ferreira et al. (2001, p. 271), “as teorias de resultado têm a pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os factores que mais contribuem para predizer o desenvolvimento profissional”. Posto isto, estes autores defendem que, para entender a motivação do indivíduo em contexto de trabalho, é necessário ter um objetivo a alcançar.

2.3.3.1 TEORIA DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS DE E. LOCKE

No final da década de 60, Locke (1966) defendeu que a fixação por um objetivo consistiu na maior fonte de motivação no trabalho. Esta ideia é amplamente aceite no mundo das ciências sociais, pois toda a ação humana racional é orientada por objetivos.

Locke defende os objetivos específicos ajudam a melhorar qualitativamente o desempenho, uma vez que, quanto maior for o desafio, maior será a sua luta para superá-lo. No complemento desta ideia, o autor afirma que os indivíduos com objetivos trabalham mais arduamente que aqueles que não têm objetivos, principalmente quando estes são desafiantes, por isso, o *feedback* tem um papel preponderante no aumento de motivação e autorrealização do indivíduo.

Segundo o mesmo autor, os efeitos potencialmente benéficos da definição de objetivos têm sido demonstrados em diferentes contextos sociais, desde a área educacional, passando pelo domínio dos negócios, do desporto até às atividades de gestão. Esta ideia é transversal a todas as organizações, em particular no contexto policial, onde no princípio de cada ano são estipulados objetivos que devem ser atingidos no respetivo ano.

As principais conclusões desta teoria são que a definição de objetivos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho. “Para estimular a motivação e obter níveis de desempenhos elevados, os objectivos fixados devem ser tanto específicos quanto difíceis (mas não impossíveis) de atingir” (Daniel & Metcalf, 2005, p. 4).

2.3.3.2 TEORIA DE REFORÇO DE B. SKINNER

A teoria de reforço, com origem na visão de Skinner, centra-se nos fatores que podem aumentar a probabilidade de ocorrência de um comportamento desejável, e nos que poderão diminuir a probabilidade de ocorrência de um comportamento indesejável.

Para Skinner, o que controla o desempenho do indivíduo são os reforçadores, ou seja, o comportamento é função das suas consequências, sendo que por reforço, entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento.

Segundo Duarte (2008), o caráter motivador do ambiente de trabalho é determinante, logo, este deve ser reestruturado pra conter fatores de motivação. Seguindo esta ideia, Certal (2010) enfatiza a ideia de que no mundo do trabalho, a motivação é conseguida através de um sistema de recompensas e penalizações, e isto auxilia esta teoria a identificar formas ou reforços para que os gestores nas organizações consigam a colaboração contínua dos colaboradores.

O precursor desta teoria aponta quatro reforços para que se possa gerir a motivação das pessoas no ambiente laboral, nomeadamente: reforço positivo, a fuga, extinção e punição. O reforço positivo e a fuga são reforços de comportamentos desejáveis, ao passo que a extinção e a punição são reforços de comportamentos indesejáveis. Por sua vez, Certal (2010, p. 15) afirma que “o reforço positivo tende a ser uma recompensa, ou seja, pode ser um aumento salarial, um elogio público, prémios de produtividade e promoções, no intuito de aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários”. Paralelo a isto, a fuga acontece quando pretende-se evitar determinados comportamentos que poderão ser prejudiciais para os funcionários.

A extinção e a punição são métodos utilizados pelos gestores para reduzirem ou evitarem os comportamentos indesejáveis. A extinção caracteriza-se pela ausência de um reforço positivo, ou seja, retira-se ao indivíduo as recompensas auferidas no trabalho. E a punição também se caracteriza pela ausência de um reforço positivo, mas neste caso retira-se a recompensa auferida no presente e não ao passado.

Na conceção de Duarte (2008), esta teoria propõe-nos, como forma de modificar o comportamento organizacional, a utilização sistemática de reforços positivos, quando se pretenda encorajar um comportamento, ou de reforços negativos quando o objetivo é desencorajar um comportamento indesejável.

Este modelo tem um importante papel motivacional e possui uma característica que o distingue dos modelos anteriores, pois dá relevância ao sistema de recompensas externas, não atribuindo qualquer importância às características internas dos indivíduos, particularmente, às suas necessidades, valores e crenças, enquanto elementos explicativos do comportamento humano.

Por conseguinte, importa frisar que estamos perante uma outra conceção que, em bom rigor, não determina a forma mais correta de se compreender o comportamento humano, mas sim apresenta uma outra visão que leva-nos a abrir o nosso campo de conhecimento e de ideias quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos, e as suas influências na motivação dos indivíduos no contexto organizacional.

2.4 A MOTIVAÇÃO E A COMPENSAÇÃO SALARIAL

Muitos são os autores que defendem que a compensação salarial não é o principal fator de motivação para um indivíduo dentro de uma organização. Este tema tem sido amplamente discutido no âmbito da gestão de recursos humanos, e também serve como um dos alicerces para o tema em discussão no presente trabalho, pois estamos a abordar sobre uma organização com inúmeras fragilidades económicas, logo, o fator monetário tende a ter grande relevância no contexto em estudo e, conseqüentemente, na produção de resultados positivos.

Para abordarmos este ponto, é indispensável descortinar alguns tipos de recompensas que existem, como o caso de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Segundo Camara (2011), o primeiro objetivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar os funcionários. O autor ainda refere que podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade, ao passo que as recompensas extrínsecas são os benefícios, os símbolos de estatuto, as promoções e o salário. Salienta ainda que as categorias das recompensas dependem do conteúdo do próprio trabalho (recompensas intrínsecas), ou dos fatores externos ao trabalho (recompensas extrínsecas).

Na conceção de Mottaz (1985, p. 367), “existem três dimensões de recompensas: social, organizacional e tarefa. As recompensas sociais e organizacionais são consideradas como recompensas extrínsecas”. As recompensas sociais referem-se às recompensas que

resultam da interação com os outros no local de trabalho, tais como as relações de apoio entre os colegas de trabalho e a supervisão. A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização, com o intuito de facilitar ou motivar o desempenho de tarefas e manutenção da equipa, tais como o salário, possibilidade de promoções, benefícios adicionais e condições de trabalho. Em contrapartida, a dimensão tarefa, de natureza intrínseca, deriva do conteúdo do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e *feedback*.

As recompensas também podem ser classificadas em função do seu cariz financeiro (extrínseco) ou não financeiro (intrínseco e extrínseco) (Barbosa, 2013). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação (salário, comissões, pagamento de bónus e benefícios extras) e concurso de vendas. Por outro lado, exemplos de recompensas não financeiras são o enriquecimento e apoio no trabalho, prémios de reconhecimento como placas, certificados e troféus, oportunidade de promoção e apoio da cultura corporativa.

Uma recompensa financeira pode ser vista pelo funcionário como um *feedback* pelo trabalho desempenhado, procurando ter o seu controlo quanto aos comportamentos futuros.

Na ótica de Deci (1972), isto poderá levar à perda de interesse do indivíduo pelo que faz, pois estará mais preocupado com a remuneração. O autor argumenta que as recompensas financeiras diminuem a motivação intrínseca dos funcionários, especialmente quando o trabalho é avaliado individualmente como interessante. Quanto maior o prazer e a satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, maior é a sua motivação intrínseca. E Pullins (2001, p. 405) defende que “os níveis elevados de motivação intrínseca promovem a criatividade, o trabalho inteligente, uma atitude mais descontraída, um menor tom emocional negativo, e um reforço de relações”.

Devido à incongruência nos resultados, é difícil aferir se as recompensas financeiras realmente afetam ou não a motivação dos funcionários. No entanto, tem sido demonstrado que as recompensas não financeiras influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras. Nesta senda, Barbosa (2013) defende que o efeito das recompensas não financeiras sobre a motivação intrínseca dá-lhes uma vantagem única e torna-as um fator relevante para explicar as razões (que não puramente financeiras) pelas quais as pessoas permanecem nas organizações.

Assim, “tem sido sugerido às organizações a utilização de recompensas não financeiras para aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, reduzindo os efeitos das

recompensas financeiras, que são necessárias para atender às necessidades básicas” (Morrell, 2011, p. 320).

2.5 SÍNTESE

Numa sociedade e, conseqüentemente, numa organização, onde os recursos financeiros são limitados, e sendo extremamente importante manter em alta os índices de motivação dos funcionários, o líder tem um papel preponderante, pois terá de colocar em prática os tipos de liderança que mais se adequam à realidade para que os funcionários consigam desempenhar o seu trabalho com profissionalismo e isenção.

Por isso vimos que existem diversas formas de chegar à motivação humana, não sendo um conceito estanque e uniforme. A motivação manifesta-se de forma distinta em cada ser humano, mas ficou patente que existem pontos comuns.

Por último, ficou evidente a ambigüidade existente quanto à motivação estar diretamente relacionada com a recompensa salarial. Vimos que, nas instituições/organizações, a recompensa salarial nem sempre é o mais importante, mas consoante o contexto tornar-se determinante. Não obstante este último ponto, os líderes devem apostar na recompensa não financeira como estímulo e motivação.

II PARTE – PRÁTICA

CAPÍTULO 3

A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE COMO OBJETO DE ESTUDO

“Ao saírem das Escolas Militares (EME’s) os novos Oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados”

(Marechal Montgomery, 1952)

3.1 INTRODUÇÃO

Ao longo do presente trabalho temos vindo a descortinar dois conceitos que consideramos fazerem parte da base de uma organização sólida e de sucesso. Nesta ótica, segundo Drucker (2008), a base de uma liderança eficaz passa por refletir sobre a missão da organização, cabendo ao líder definir alguns objetivos, a forma de os alcançar e estabelecer as prioridades, contribuindo não só no êxito da instituição, mas também na motivação dos seus colaboradores.

Este é o mote do presente capítulo, pois pretendemos abordar sobre a liderança e a motivação na PNSTP. Uma organização pequena e jovem, estando em consonância com o país em termos de efetivo, tendo atualmente 477 elementos policiais e não policiais.

Inicialmente faremos um breve enquadramento sobre São Tomé e Príncipe para que se possa ter uma melhor perceção da realidade do país. Posteriormente, uma resenha histórica sobre a PNSTP.

Em seguida, uma breve abordagem sobre o conceito de Polícia e as suas linhas mestras. Depois entraremos na sua caracterização, através da estrutura hierárquica e funções, onde faremos alusão à aposta contínua na formação dos elementos policiais e, por último, no âmbito do estudo, mais concretamente, na liderança dos Oficiais da PNSTP e como pode ser preponderante no desenvolvimento da motivação dos subordinados, dando aplicabilidade à

revisão teórica abordada nos capítulos anteriores, onde também abordaremos sobre a figura do Oficial de Polícia, no geral, procurando fazer uma analogia com a realidade são-tomense.

3.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

De acordo à epígrafe, este ponto versa-se sobre uma breve caracterização de STP, onde pretendemos focar os principais pontos de interesse para o estudo.

São Tomé e Príncipe é um pequeno país insular situado no centro do mundo, pois encontra-se no cruzamento entre a linha do Equador e o Meridiano de Greenwich, no largo da costa africana. Tem uma superfície terrestre de 1001 km², sendo a ilha de São Tomé com uma extensão de 859 km² e a do Príncipe com 142 km². Uma população de aproximadamente 180.000 habitantes, 179.200 (cento e setenta e nove mil, e duzentos habitantes)⁶, com grande índice de população jovem⁷, onde, atualmente, mais de 65% da população vive abaixo do limiar da pobreza e com um elevado índice de iliteracia, principalmente idosos⁸.

Face ao Censo de 2012, a religião predominante é a Católica, com mais de 55,7% da população, onde dos restantes 44,3%, 23,1% subdividem-se pelas restantes religiões existentes no país e 21,2% não têm religião.

À luz do n.º 1 do artigo 6.º da Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe (CRDSTP), São Tomé e Príncipe é um Estado de Direito Democrático, com um regime semipresidencialista, e em 1991 passou a ter um modelo político multipartidário, onde ao longo dos anos tem-se vivido sucessivas instabilidades políticas, refletindo-se no desenvolvimento socioeconómico do país.

Está dividido administrativamente em sete (7) Distritos, nomeadamente: Distrito de Água Grande (o menor em área, mas o mais populoso, e onde situa a capital São Tomé), Mé-Zóchi, Cantagalo, Lembá, Lobata, Caué, e Pagué (Região Autónoma do Príncipe), cuja “tradição cultural remonta à época colonial, sendo os seus modos de vida e valores herdados dos povos que fizeram o povoamento das ilhas desde o século XVI” (Barros, 2014, p. 60).

Por conseguinte, e segundo o estudo elaborado pela Caixa Geral de Depósitos, SA⁹, STP é considerado um país vulnerável devido, essencialmente, à reduzida dimensão

⁶ Censo de 2012 – Instituto Nacional de Estatísticas de STP.

⁷ *Idem.*

⁸ Relatório do Fundo Monetário Internacional. (2012). *República Democrática de São Tomé e Príncipe: Solicitação de acordo trienal ao abrigo da facilidade de crédito alargado.*

⁹ Relatório da Caixa Geral de Depósitos, SA. (2014). *São Tomé e Príncipe: Oportunidades e potencial de desenvolvimento.*

territorial, insularidade, fragilidades económicas e políticas, e à dependência de ajudas externas, classificando-o como um dos países mais pobres do mundo devido à reduzida capacidade interna de produzir riqueza e criar empregos capazes de garantir melhores condições de vida à sua população, apesar do seu potencial turístico e de nos anos áureos (século XIX) ter figurado como um dos maiores produtores mundiais de cacau.

3.3 A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

A primeira força policial institucionalizada em STP, de que se tem memória designou-se de Corpos de Polícia Indígena¹⁰ e era composta principalmente por soldados angolanos, apoiados por voluntários portugueses e trabalhadores contratados a partir do século XVIII, com o ciclo de café e cacau. Infelizmente não existe nenhuma documentação fidedigna que ateste a data da criação desta força policial, sendo extinta pelo artigo 1.º do Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril que criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe (CPSPSTP)¹¹ (António, 2006).

Em 1961 extingue-se o CPSPSTP e passa a existir o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe pelo artigo 1.º do Decreto n.º 43 527/61¹², de 8 de março que perdurou até à Independência Nacional de São Tomé e Príncipe, em 12 de julho de 1975 onde, através do artigo 2.º do Decreto-Lei (DL) n.º 10/75, de 27 de agosto, foi criada a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe¹³, inicialmente com o nome de Polícia de Segurança Popular, mantendo-se até 16 de maio de 1979 altura em que foi substituída pelo Departamento da Polícia Nacional onde funcionava sob a tutela da Direção de Segurança de Ordem Interna e, alguns anos depois, através dos artigos 1.º e 2.º do DL n.º 20/91, de 23 de abril o Departamento foi extinto criando em sua substituição o Comando Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe¹⁴.

Posto isto, também importa descortinar o conceito de Polícia. Um conceito de fácil perceção, através do senso comum, mas com inúmeras especificidades no seu sentido lato. Neste âmbito, Marcello Caetano (1990, p. 1150), detentor de um pensamento que perpetua-se no tempo, define Polícia como sendo “o modo de atuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar

¹⁰ Seibert, G. (2001). *Camaradas, Clientes e Compadres*. Lisboa: Veja Editora.

¹¹ Vide Anexo R.

¹² Vide Anexo S.

¹³ Vide Anexo T.

¹⁴ Vide Anexo U.

interesses gerais, tendo por objectivo evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”.

Por conseguinte, Valente (2009, p. 39) apresenta uma definição mais recente, onde afirma que “a Polícia é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado”.

Embora a CRDSTP não faça menção à missão da Polícia, por analogia, remetemo-nos ao n.º 1 do artigo 272.º da Constituição da República Portuguesa, onde explicita que a polícia tem como funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, e a Lei de Segurança Interna portuguesa¹⁵ define a segurança interna como sendo “a actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade pública, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”.

Estes conceitos encaixam-se perfeitamente na PNSTP, pois é uma força de segurança para-militar, armada e uniformizada¹⁶, que faz parte de um Estado de Direito Democrático e está sob a égide do Ministério da Administração Interna, preocupando-se exclusivamente com a segurança interna do país.

3.4 ESTRUTURA HIERÁRQUICA E FUNÇÕES

Nas sociedades, organizações como a PNSTP, caso da Polícia de Segurança Pública (PSP), não são convencionais. Nesta senda, Gouveia (2009) aponta alguns aspetos diferenciadores, como a hierarquização da estrutura e a hierarquia vertical que se verifica entre os diferentes níveis. Outro fator prende-se com a rigidez e a disciplina que é exigida aos seus elementos, as quais vão além das regras gerais, isto é, existem regulamentos de conduta e disciplina específicos. A sua missão e os seus objetivos também contribuem para esta distinção, uma vez que estes não concorrem para a sobrevivência da instituição, mas sim para prestarem um bom serviço público.

O sistema de recompensas que é utilizado, contribuindo também para a motivação dos subordinados, cinge-se a um conjunto de recompensas intrínsecas. Apesar de tudo isto, os

¹⁵ Artigo 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto.

¹⁶ Artigo 2.º do DL n.º 20/91, de 23 de abril.

elementos que têm maior relevo para esta diferenciação passam pela “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este” (Gouveia, 2009, p. 896).

Em consonância com o que já foi referido, a PNSTP identifica-se de modo claro como representante da autoridade do Estado, que pauta-se pelo estrito cumprimento da lei, com funções de garantir a manutenção e a tranquilidade da ordem pública, da defesa dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, da legalidade democrática e da segurança interna.

Tem uma organização única para todo o território nacional, caracterizada por reativa, procurando garantir a eficácia na segurança dos cidadãos, obedecendo a uma estrutura fortemente hierarquizada, sob a tutela do Ministério da Administração Interna, e está constituída por um Comando Geral suportado por quatro grandes áreas e duas repartições, onde destacamos os Comandos Distritais operacionais que estão distribuídos pelos sete Distritos do país, inclusive a Região Autónoma do Príncipe, onde existem as Esquadras Sede (semelhantes às Divisões) e os Postos Policiais (equiparados às Esquadras) (*vide* Anexo P).

Os elementos policiais dividem-se por três diferentes categorias profissionais, classes ou também carreiras: a categoria de Oficial, onde subdivide-se em superior e subalterno, a categoria de Chefe e a categoria de Agente.

A primeira categoria engloba os postos de Superintendente, Intendente, Subintendente (Oficiais Superiores), Comissário e Subcomissário (Oficiais Subalternos). A categoria de Chefe compreende aos postos de Chefe de Esquadra, Subchefe Principal, Primeiro Subchefe e Segundo Subchefe, e a categoria de Agente abarca os postos de Agente Principal, Agente da Primeira Classe e Agente da Segunda Classe, de forma decrescente na ordem hierárquica¹⁷, conforme o Anexo Q.

Quanto à natureza, à semelhança da PSP, as suas funções dividem-se em operacionais e de apoio geral. A primeira implica essencialmente a utilização de conhecimentos e a aplicação de técnicas policiais. A segunda envolve a conjugação do conhecimento e das técnicas com outras áreas do conhecimento.

¹⁷ Artigo 23.º, n.ºs 1 a 3 do DL n.º 28/2009, de 26 de agosto.

3.5 A FORMAÇÃO DOS ELEMENTOS POLICIAIS

A PNSTP tem vindo a apostar na formação dos seus elementos, tanto a nível dos Oficiais, como dos Chefes e Agentes, pois a formação é um dos principais fatores para que a organização torne-se cada mais forte, visando a evolução e a melhoria na prestação de serviço à comunidade.

Para Machado (2006, pp. 151-152), “a formação profissional surge como um meio adequado para favorecer novas aprendizagens aos profissionais, proporcionando-lhes de forma organizada, económica e prática, a aquisição dos conhecimentos que o mundo profissional exige”.

Perante isto, a formação dos elementos da PNSTP começou após a independência do país. A criação da instituição policial fez com que a polícia tivesse a necessidade de formar os seus próprios quadros, e em 1999 esta Polícia deu mais um passo ao apostar na formação dos seus Oficiais no ISCPPI, algo de inenarrável importância para o desenvolvimento desta organização, e atualmente alargado a países como Angola, Rússia e Taiwan, onde também incorporam Chefes e Agentes.

Esta aposta deve ser contínua, pois, a atual conjuntura são-tomense: ensino deficitário, más condições de trabalho e baixa compensação salarial, dá azo a manifestações de atos ilícitos por parte dos elementos policiais (em todas as carreiras), permitindo a existência de uma instituição frágil e descredibilizada perante a sociedade.

Neste contexto, a admissão de elementos policiais com 9.º Ano de escolaridade, num país em que a escolaridade pública vai até o 12.º Ano, acaba por ser o reflexo da baixa exigência a nível dos critérios de admissão, fruto da inexistência de fontes de atração para os estudantes, onde enveredar pela carreira policial ainda é vista por muitos como o último recurso ou a forma de conseguir um emprego para que tenham uma estabilidade profissional e financeira. Este fenómeno verifica-se principalmente a nível da carreira de Chefe e Agente.

Deste modo, denota-se uma clivagem entre os Oficiais formados em Ciências Policiais no exterior do país e os Oficiais mais antigos, também conhecidos como sendo de carreira base, pois, muitos dos Oficiais oriundos de carreira base estão munidos de uma vasta experiência profissional, mas com limitações técnico-científicas exigidas a um Oficial de Polícia.

3.6 O OFICIAL DE POLÍCIA

A liderança serve com um dos principais corolários para que o Oficial de Polícia desempenhe da melhor forma a sua função. Apesar da PNSTP ser uma força de segurança paramilitar, onde a cultura hierárquica é sobejamente vincada, é similar a qualquer organização no que concerne à necessidade de haver líderes que, em colaboração com os liderados, consigam desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela mesma.

Neste contexto, fazemos menção a um trágico, e insólito, incidente que vitimou um Comissário desta Polícia, formado no ISCPSI, devido a desavenças com um subordinado direto. Passado quase dois anos o infrator veio a suicidar-se, sendo que relatos dão conta do enorme transtorno psicológico que o mesmo sofria desde o incidente.

Perante este fato, interroga-se, o que poderá ter levado à letal situação? Não é nossa intenção aprofundarmo-nos sobre o caso, mas sim de aludir alguns pontos que possam ter contribuído para o lamentável desfecho.

O Oficial de Polícia é a figura principal que deve orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, reforçar, inclusive punir, de forma eficaz os elementos policiais. Fato que, quando mal empregue dá azo à instabilidade e torna-se prejudicial à própria instituição. Por isso, consideramos o (des)equilíbrio entre a liderança e a motivação dos subordinados fatores primordiais para o (in)sucesso no trabalho de qualquer Oficial/líder, pois, principalmente em contextos com inúmeras fragilidades socioeconómicas, como é o caso de STP, onde existem, por exemplo, baixas compensações salariais e insuficientes condições de trabalho, verifica-se grandes dificuldades motivacionais a nível dos subordinados, particularmente, resultando numa fraca prestação de serviço. Neste sentido, esta problemática só pode ser atenuada por meio de uma atuação capaz de compensar algumas destas condicionantes por parte dos líderes em consonância com os liderados.

Os líderes devem ter uma maior sensibilidade e equilíbrio na relação com os subordinados. Não queremos com isso legitimar a ação do subordinado em questão, e sem prejuízo das normas preceituadas pela CRDSTP, pelo Código Penal são-tomense e pelo Regulamento Disciplinar da PNSTP, somente enfatizar que um Oficial, enquanto líder que tem a capacidade de influenciar o comportamento do subordinado, deve procurar ser o moderador em situações de conflitos, e não parte integrante.

Como foi frisado, a PNSTP tem vindo a apostar fortemente na formação dos seus elementos, por isso, é certamente exigido ao Oficial de Polícia com funções de comando, uma

visão mais altruísta e profissional perante situações adversas, pois, sendo a gestão de recursos humanos o seu *core business*, ou seja, uma das componentes com que irá lidar diariamente, e emanado de princípios e virtudes, deve ter uma postura mais recetiva, prudente, compreensiva, e possuir “um amplo sentido de justiça, transmitindo uma imagem de diálogo e confiança” (Borges, 2013, p. 39). O autor ainda refere que um líder policial diferencia-se do líder convencional devido à exigência que lhe é requerida.

Nesta ótica, é impossível não considerar que houve erros grosseiros das partes intervenientes no caso, denotando-se um desequilíbrio emocional perante situações de pressão e *stress*.

O Oficial pode ter a vantagem de ter subordinados/seguidores treinados e disciplinados, mas tem como desvantagens o risco e as decisões imediatas que tem de tomar quando é confrontado com determinadas situações, em que, por regra, tem pouca margem de ponderação, correndo-se o risco de tomar decisões ou ter atitudes que colidam com o pensamento ou com o estado de espíritos dos recetores, podendo originar situações irreversíveis e irreparáveis, como a do Comissário Chai Ming Mota.

3.7 SÍNTESE

A Polícia é um órgão que representa a autoridade do Estado perante a sociedade. A PNSTP, enquanto uma organização díspar no seio de uma sociedade, tem como missão cumprir e fazer cumprir a lei, e regular a vida em sociedade. Sendo ela uma força fortemente hierarquizada, possui uma estrutura orgânica vertical que integra três categorias diferentes (Oficiais, Chefes e Agentes), as quais, por sua vez, agregam postos distintos.

Destaca-se desta estrutura hierárquica a figura do Oficial de Polícia. A sua liderança e a forma que deve aplicá-la no fomento da motivação dos subordinados, tirando o melhor destes, são extremamente importantes para que possam contribuir no sucesso da organização.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Apesar da liderança e a motivação serem conceitos distintos, temos visto que não existe ambiguidade na relação entre elas, pois, acabam por complementarem-se quando falamos em sucessos ou lacunas nas organizações como a PNSTP. Nesta senda, no presente trabalho pretende-se aferir até que ponto um líder pode influenciar na motivação dos seus subordinados com o intuito de obter resultados positivos, tendo em conta as fragilidades socioeconómicas do país.

A liderança pode ser exercida por todos e em todas as categorias hierárquicas. Esta liderança pode ser empregue pelo nível hierárquico, pela inerência da função ou mesmo pela capacidade individual em destacar-se no seio do grupo e ter as prerrogativas de um líder. Ou seja, dentro da mesma categoria pode haver uma liderança em linha horizontal, pois na linha vertical (devido à organização fortemente hierarquizada) é mais difícil de se suceder.

4.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Com o presente estudo, pretende-se apurar as lacunas que existem na forma como se processa a liderança com vista a motivar os elementos policiais da PNSTP, e com isto os estilos mais usuais e os que melhor se adequam à sua realidade. Deste modo, enfatizar a necessidade de haver uma liderança, fundamentalmente direcionada para os subordinados, e contribuir para que, em todos os níveis da cadeia hierárquica, haja uma convergência entre a liderança, a motivação e os resultados positivos.

4.3 METODOLOGIA

Optámos por uma metodologia de carácter qualitativo articulando métodos e técnicas que nos permitissem a interpretação da nossa problemática, através da aplicação de entrevistas a alguns Oficiais, Chefes e Agentes de três Comandos Distritais da PNSTP, concretamente: Comando Distrital de Água-Grande, de Mé-Zóchi e de Lobata, por ser onde têm maior efetivo, na qual entendemos ser um número equilibrado de entrevistados para o estudo: 5 Oficiais e 3 Chefes e 3 Agentes.

Foi nosso intento não haver uma discrepância entre os mesmos, na qual foram realizadas 8 (oito) questões fechadas transversais a todos os pontos que considerámos serem pertinentes para o estudo, com o intuito de recolher as diferentes perceções dos entrevistados.

Deste modo, “os métodos qualitativos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados” (Sarmiento, 2013, p. 13). Isto leva-nos a fundamentar a nossa escolha com vista a aferir as conclusões e dar resposta à pergunta de partida do presente. Por sua vez, Sousa e Baptista (2011) entendem que o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva os conceitos e chegue à compreensão dos fenómenos a partir dos padrões que resultam da análise dos conteúdos.

Nesta senda, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. As entrevistas devem fornecer o máximo de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda às exigências da explicitação e intersubjetividade dos processos.

4.3.1 ENTREVISTA

Na conceção de Sarmiento (2013, p. 28), “a entrevista permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial de um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. Permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo”.

Neste âmbito, e tendo em conta que o presente estudo limita-se por uma recolha de dados e análise de conteúdo para que se possa ter resultados fidedignos e consistentes, com base no guião de oito questões (*vide* Apêndice B), para compreender na sua ótica e enquanto

parte integrante da PNSTP, onde estão as maiores fragilidades, as lacunas na liderança dos superiores hierárquicos, os estilos mais adotados pelos mesmos e como a liderança pode influenciar no aumento da motivação dos elementos policiais devido as inúmeras fragilidades políticas, sociais e económicas vividas em São Tomé Príncipe.

Foi nossa opção entrevistar os Oficiais com funções de comando. Posto isto, foram entrevistados o atual Comandante Geral da PNSTP, o ex-Comandante Geral, o Comandante Distrital de Água Grande, o Comandante Distrital de Mé-Zóchi e Comandante Distrital de Lobata, dois Chefes de Esquadra, um Chefe Principal e três Agentes, numa vertente de subordinados, as quais constam nos Apêndices C, D, E, F, G, H, I, J, L, M e N, respetivamente, tendo como objetivo analisar a visão dos mesmos face à liderança exercida pelos Oficiais e como tem sido esta dinâmica com vista à melhoria do desempenho e apresentação de resultados positivos, face às fragilidades económicas do país e da PNSTP.

Analisadas as respostas obtidas nas entrevistas tendo por base as matrizes elaboradas, conforme os Quadros de 1.1 a 8.1 (ver Apêndice O), verifica-se uma certa convergência entre as mesmas.

Relativamente à primeira questão, quando questionados sobre qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP, 72,7% dos entrevistados consideram que o estilo de liderança democrático é o mais expressivo na PNSTP, 18,2% consideram que existe um estilo autoritário, e somente 9,1% entendem que existe um estilo de liderança liberal, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Análise de conteúdo da questão 1 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 1															
Estilos de liderança predominantes na PNSTP	Existem todos os estilos	1.1 Democrático	x	x		x	x	x	x		x		x	8	72,7%
		1.2 Autoritário								x		x		2	18,2%
		1.3 Liberal			x									1	9,1%

No que concerne à segunda questão, sobre a (in)existência de motivação por parte dos elementos policiais, todos os entrevistados afirmam que a maioria do efetivo da PNSTP, atualmente, não se sente motivado para a atividade policial devido à baixa recompensa salarial, 54,5% acreditam que as razões para a falta de motivação são as más condições de trabalho, 27,3% consideram a falta de reconhecimento/valorização por parte dos superiores como um dos fatores da desmotivação dos elementos policiais, e 27,3% consideram que a excessiva carga horária é um dos fatores da falta de motivação do efetivo, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2: Análise de conteúdo da questão 2 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 2															
Os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções	Alguns	2.1 Más condições de trabalho	x	x	x			x	x	x			6	54,5%	
		2.2 Baixa recompensa salarial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	100%
	Não	2.3 Falta de reconhecimento							x		x	x	3	27,3%	
		2.4 Carga horária excessiva								x	x	x	3	27,3%	

Quanto à terceira questão, sobre as medidas que devem ser tomadas para que os elementos policiais se sintam motivados, e de acordo com as respostas dos entrevistados, 54,5% consideram que deve haver uma melhoria salarial, 54,5% entendem que deve-se apostar na melhoria das condições de trabalho, 54,5% dos entrevistados referem que é importante haver uma aproximação e diálogo entre as categorias profissionais, 18,2% consideram que deve haver uma boa liderança por parte dos Oficiais, 18,2% entendem que deve haver um maior reconhecimento por parte dos Oficiais pela dedicação/esforço do efetivo, e 18,2% consideram que deve haver uma reestruturação da carga horária (ver Quadro 3).

Quadro 3: Análise de conteúdo da questão 3 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 3															
Medidas tomadas para o combate à desmotivação	Tem havido	3.1 Aproximação / Diálogo	x	x		x	x		x		x			6	54,5%
		3.2 Boa liderança		x				x						2	18,2%
		3.3 Reconhecimento do esforço/dedicação		x						x				2	18,2%
	Não tem havido	3.4 Aumento da recompensa salarial			x			x		x	x	x	x	6	54,5%
		3.5 Melhoria das condições de trabalho			x			x		x	x	x	x	6	54,5%
		3.6 Redução das horas de trabalho										x	x	2	18,2%

Na quarta questão, quando questionados sobre a possibilidade de haver um elemento policial motivado face ao baixo nível salarial e poucas condições de trabalho, 54,5% dos entrevistados responderam que só é possível haver elementos policiais motivados se houver boa liderança por parte dos superiores, e 18,2% consideram que outro fator que pode contribuir é o reconhecimento/valorização do esforço do efetivo, e 18,2% também consideram ser possível caso haja diálogo permanente entre os Oficiais e os subordinados. Por outro lado, 18,2% entendem que não é possível devido a atual conjuntura financeira, e 18,2% dos entrevistados também não consideram possível ter atualmente o efetivo motivado tendo em conta as más condições de trabalho, conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4: Análise de conteúdo da questão 4 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 4															
Subordinados motivados apesar do baixo nível salarial e poucas condições de trabalho	É possível	4.1 Boa liderança	x	x	x		x					x	x	6	54,5%
		4.2 Reconhecimento / Valorização			x						x			2	18,2%
	Não é possível	4.3 Diálogo				x			x					2	18,2%
		4.4 Baixa recompensa salarial				x		x						2	18,2%
		4.5 Más condições de trabalho						x		x				2	18,2%

No que respeita à quinta questão, sobre estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos, 72,7% dos entrevistados defendem que ainda não estão reunidas todas as condições para que a PNSTP preste um bom serviço público devido à baixa recompensa salarial. Face às más condições de trabalho, 54,5% consideram que não é possível. Por outro lado, alguns são mais otimistas, sendo que 18,2% consideram que é possível mediante uma contínua aposta na formação dos elementos policiais, e 9,1% dos entrevistados entendem que é possível a PNSTP prestar um bom serviço aos cidadãos se houver um bom ambiente laboral, e 9,1% considera que o papel dos Oficiais enquanto líderes é preponderante para o fomento da motivação dos subordinados (ver Quadro 5).

Quadro 5: Análise de conteúdo da questão 5 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 5															
Apesar das condições socioeconómicas do país, estão reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos	Não	5.1 Baixa recompensa salarial	x	x		x			x	x	x	x	x	8	72,7%
		5.2 Más condições de trabalho	x	x		x	x					x	x	6	54,5%
	Sim	5.3 Formação	x										x	2	18,2%
		5.4 Com bom ambiente laboral				x								1	9,1%
		5.5 Boa Liderança							x					1	9,1%

No que concerne à sexta questão, relativamente à relação interpessoal entre os Oficiais, Chefes e Agentes, 63,7% dos entrevistados consideram que existe uma boa relação interpessoal entre as categorias profissionais, 18,2% dos entrevistados consideram que estas relações são excelentes, e 18,2% consideram que as relações interpessoais entre os elementos da PNSTP são muito boas, não obstante algumas situações pontuais, conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 6 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 6															
Caraterização da relação interpessoal	Oficiais	6.1 Boas	x			x	x	x	x	x			x	7	63,7%
	Chefes	6.2 Excelentes		x	x									2	18,2%
	Agentes	6.3 Muito boas											x	x	2

Sobre a sétima questão, onde pretendia-se aferir se os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem, 63,7% dos entrevistados consideram que a maioria dos Oficiais da PNSTP têm competências desejadas para as funções que desempenham, mas tem de se apostar fortemente na formação. Por conseguinte, 27,3% dos entrevistados consideram que alguns Oficiais têm as competências desejadas e por isso devem estar nos cargos consoante os seus conhecimentos, e 9,1% dos entrevistados entendem que todos os Oficiais têm as competências ideais para as funções que desempenham (*vide* Quadro 7).

Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 7 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 7															
Os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem	Todos	7.1 Apostar na formação	x	x			x	x	x			x	x	7	63,7%
	A maioria	7.2 Cargos consoante os seus conhecimentos			x						x	x		3	27,3%
	Alguns	7.3 Têm exercido corretamente as suas funções				x								1	9,1%

Quanto à oitava questão, no que concerne às diferenças entre um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira, é possível constatar que, de acordo com as respostas dos entrevistados, é unânime que os Oficiais formados em Ciências Policiais têm um conhecimento técnico-científico em detrimento dos de carreira, por outro lado, 54,5% dos entrevistados consideram que os Oficiais de carreira têm a vantagem de terem muita experiência profissional, mas 36,3% consideram que falta-lhes a capacidade de acompanharem a evolução da sociedade adotando métodos policiais mais atuais (ver Quadro 8).

Quadro 8: Análise de conteúdo da questão 8 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados											Unid. de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 8															
Diferenças entre a liderança dos Oficiais do CFOP e de carreira		8.1 Os Oficiais do CFOP têm conhecimentos técnico-científicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	100%
	Muitas diferenças	8.2 Os Oficiais de carreira têm a experiência profissional			x			x	x		x	x	x	6	54,5%
	Algumas diferenças	8.3 Os Oficiais de carreira têm dificuldades em acompanhar a evolução da sociedade	x				x		x				x	4	36,3%

CAPÍTULO 5

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS

5.1 INTRODUÇÃO

É nosso desiderato neste último capítulo debruçarmo-nos sobre os resultados das entrevistas feitas aos Oficiais, Chefes e Agentes da PNSTP, verificar o cumprimento dos objetivos traçados para o presente trabalho, responder à pergunta de partida da investigação, apresentarmos as conclusões finais de todo o trabalho de forma que se tenha uma melhor perceção dos pontos que nos propusemos debater e apresentar resultados concretos, e, por último, pretendemos deixar uma janela aberta às futuras investigações nesta área de Comando e Liderança, e da Motivação, uma vez que consideramos serem temáticas fulcrais para que se consiga trilhar o caminho certo rumo ao sucesso e aos resultados positivos dentro de uma organização.

5.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Relativamente aos objetivos preconizados no início do trabalho, consideramos que todos foram cumpridos com sucesso. Através da revisão teórica, foi possível cumprir a descrição dos conceitos selecionados para abordar e através da parte prática foi possível demonstrar a importância que uma boa liderança tem no desempenho dos elementos policiais, independentemente dos inúmeros problemas que assolam estes elementos. Um líder tem a capacidade de fazer com que os funcionários se sintam motivados, mas para tal exige de si muita disciplina, humanidade e capacidade envolver o grupo para as tarefas, pois a sua preocupação deve centralizar-se no indivíduo, no seu psicológico, pois assim surgirão da melhor forma resultados positivos do desempenho das funções.

5.3 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

A liderança pode ser um fator de motivação, tendo em conta as fragilidades socioeconómicas do país?

Através da informação recolhida e, tendo por base o que foi explanado através da revisão literária, verifica-se que o líder tem um papel fulcral no seio do grupo, pois, além das prerrogativas que são inerentes à sua função, como de comandar, direccionar, planear, também ficou patente a sua responsabilidade em contribuir para que os seus subordinados se sintam motivados para o exercício das suas funções.

Confirmou-se ainda que na PNSTP, face à realidade do país, as condições de trabalho e a recompensa salarial contribuem em grande escala para que os elementos policiais não tenham um elevado índice de motivação, mas também ficou perceptível a falha que tem havido na liderança exercida pelos Oficiais, pois, em referência às respostas dos entrevistados, existe “falta de diálogo e reconhecimento/valorização” do esforço que os elementos fazem quotidianamente para que a PNSTP consiga exercer condignamente as funções e missões que lhe são confiadas. Ou seja, não é possível haver resultados positivos e, concomitantemente, o efetivo estar motivado se não houver uma liderança consistente, face às fragilidades sociais e económicas do país.

Com isto e, indo diretamente à questão do presente trabalho, concluímos que a liderança certamente tem um papel preponderante na motivação, tendo em conta as fragilidades do país, pois como já vimos na revisão bibliográfica, o líder tem a capacidade de influenciar os comportamentos dos liderados.

Por isso, com uma liderança centrada primeiramente nos subordinados, pautando-se pelo respeito mútuo, pelo reconhecimento/valorização do esforço quotidiano do elementos policiais, e havendo muito diálogo entre as diversas categorias profissionais, é possível termos um grupo de trabalho motivado para as funções, pois a liderança pelo exemplo, o espírito de equipa e a camaradagem são também alguns dos fatores que fazem parte de uma boa liderança, e que contribuem para o fomento da motivação, independentemente de demais problemas que possam existir dentro de uma organização, como as deficiências nas condições de trabalho e a baixa recompensa salarial.

5.4 CONCLUSÕES FINAIS

Numa sociedade em permanente evolução, onde as gerações vindouras terão um grau de exigência superior ao existente atualmente, a liderança deve ser cada vez mais aperfeiçoada, pois consideramos ser uma das principais fontes de motivação, seja dentro ou fora de uma organização/instituição, pois vimos ao longo do presente trabalho científico que, para a obtenção dos resultados positivos, os líderes têm de centralizar primeiramente as suas preocupações nos subordinados, ou seja nos recursos humanos, pois sem os mesmos não será possível alcançar o sucesso, tanto pessoal como profissional.

Entendemos que todos os objetivos estipulados para a prossecução do presente estudo foram alcançados. Vimos que os resultados obtidos vão ao encontro das teorias apresentadas, pois são diversos fatores que levam à (des)motivação dentro de uma organização, e o líder tem um papel muito importante para minimizar esta situação.

Concretamente sobre o objeto de estudo em causa, a PNSTP, esta problemática é gritante, pois, de acordo com as declarações dos entrevistados, existe atualmente no seio do efetivo uma tónica considerável em fatores desfavoráveis, como as “más condições de trabalho”, a “falta de diálogo”, a “excessiva carga horária”, a “falta de reconhecimento/valorização do esforço”, e a “baixa recompensa salarial”. Este último ponto que, como vimos no decorrer do trabalho, não é o principal potenciador de motivação, mas, sem dúvida, é uma componente relevante, sendo considerado por todos os entrevistados como um fator influenciador no rendimento profissional dos elementos policiais.

Paralelamente a isto, constatámos que no seio de uma sociedade com inúmeras fragilidades económicas, a recompensa salarial tem uma maior relevância, pois faz parte de um dos quesitos para que as necessidades básicas abordadas na teoria de Maslow sejam satisfeitas, logo, e tendo em conta ao que foi explanado, sem satisfazer estas mesmas necessidades não é possível que os elementos policiais estejam satisfeitos/motivados para o exercício das suas funções.

A existência de novos paradigmas, novos métodos de trabalho e a frenética evolução dos tempos faz-nos perceber que cada vez mais os estilos de liderança não são estanques e, tendo por base a resposta dos entrevistados, chegou-se à conclusão que o estilo democrático é o que melhor adapta-se à realidade do país e da PNSTP, não obstante a existência de outros estilos de liderança, pois a polícia faz parte de um Estado de Direito Democrático e deve pautar-se por uma postura de constante diálogo e cooperação entre todos para que se consiga

ter os alicerces necessários que permitam alcançar o sucesso/desenvolvimento, pese embora os restantes outros estilos são passivos de serem utilizados consoante a situação.

Outro ponto que retirámos do presente estudo prende-se com a questão relativamente às diferenças existentes entre os Oficiais formados em Ciências Policiais e os Oficiais de carreira, denotando-se a vertente mais prática por parte dos Oficiais de carreira devido à vasta e indiscutível experiência profissional que detêm, revela-se contudo que urge a necessidade de capacitá-los a nível de métodos de trabalho e funções policiais, com vista a adotarem uma postura e forma de atuação que esteja em consonância com o que lhes é freneticamente exigido atualmente enquanto Oficiais de Polícia. Por outro lado, os Oficiais formados em Ciências Policiais já têm um maior enquadramento mais a nível do que lhes é exigido pela sociedade, pese embora a parca experiência profissional, estando, portanto, dotados de uma flexibilidade e capacidade de atualização superior.

Esta pequena comparação não deve servir de orgulho ou de demérito a nenhuma das partes, mas antes de encorajamento e direcionamento para que o Governo são-tomense, e a PNSTP, estejam alertas e continuem a apostar fortemente na capacitação e especialização do seu efetivo, não sendo por isso possível exigir a todos os elementos policiais rigor, profissionalismo, e estarem ao nível do estatuto que lhes é conferido se não houver uma liderança sólida inerente a um bom enquadramento técnico e científico, e aliado à aplicação prática no terreno.

Em suma, é de extrema importância a convergência entre os diversos fatores retratados ao longo do presente trabalho, como a liderança, a motivação e os resultados positivos, pois o sucesso de uma organização com diversas fragilidades como a PNSTP necessita que haja outros fatores que contribuam para que os elementos policiais se sintam motivados e, como já vimos, o líder tem um papel preponderante no engajamento de medidas junto aos liderados/subordinados para que os mesmos estejam permanentemente motivados e contribuam na produtividade, na melhoria do serviço público, e consequentemente na melhoria da imagem da instituição perante a sociedade.

5.5 LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO

Este é um ponto sensível, pois durante a realização do trabalho deparámo-nos com inúmeras dificuldades que nos levou a readaptar o que, *a priori*, havíamos planeado, pois era nosso desiderato fazer uma abordagem mais virada para o estudo de um caso em concreto, o caso do Comissário Chai Ming Mota. Mas devido às limitações, como a impossibilidade de deslocarmo-nos a São Tomé e Príncipe, e assim realizar um estudo *in loco*, fez-nos repensar o objeto de estudo.

Com isto, sentimos algumas dificuldades relativamente à recolha de informação necessária para a realização do trabalho, pois as entrevistas só puderam ser realizadas à distância, o que, admitimos, nos causou alguns constrangimentos na realização do nosso trabalho.

Outra condicionante do nosso trabalho foi o hiato temporal, pois face à impossibilidade de efetuarmos pessoalmente o estudo de campo, aliado à mora na entrega das informações que pretendíamos, fez-nos limitar a nossa metodologia à aplicação de entrevistas, onde, inicialmente, também era nossa intenção fazer uma análise quantitativa através de aplicação de questionários aos elementos policiais.

Não obstante o acima mencionado, consideramos que o estudo foi bem conseguido, pois atravessa todos os pontos que pretendíamos focar.

5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O presente estudo serve de contributo para o desenvolvimento de estudos científicos no que concerne à temática de Comando e Liderança, e Motivação na PNSTP, e como convergir estes pontos no intuito de desenvolver a instituição e contribuir para que os elementos policiais estejam sensibilizados e consigam acompanhar a dinâmica da sociedade atual, encarando positivamente os novos desafios.

Entendemos que o caso do Comissário Chai Ming Mota poderá servir de mote para um futuro estudo, pois devido às dificuldades encontradas durante a realização o trabalho, não nos foi possível ser mais ambiciosos. Por isso, deixamos um repto aos futuros investigadores, pois consideramos ser um ótimo objeto de estudo no ramo de Comando e Liderança.

Lisboa e ISCPSI, 24 de abril de 2015

João Pedro Lombá Gomes Cravid
Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 17ST - 800004

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso* (1.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances experimental social Psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Almeida, F. N. (1999). *O gestor: A arte de liderar* (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- António, S. C. (2006). *Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: Contributo para o melhoramento da eficácia policial*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to be root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16, 315-338.
- Barbosa, J. M. V. (2013). *A satisfação com as recompensas e a motiva da força de venda em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial. Universidade do Porto - Faculdade de Economia.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barros, D. (2014). *Cultura e Desenvolvimento: O caso de São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado em Cultura e Comunicação. Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras.
- Bass, B. M. (1960). *Leader, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Training full range leadership. A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire; Manual and sampler set* (3rd ed.). Gallup Leadership Institute. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bergamini, C. W. (2005). *Psicologia aplicada a administração de empresas* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas* (3.^a ed.). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a ed.). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at higher level*. London: Prentice-Hall.
- Blanchard, K. (2010). *Um nível superior de liderança* (4.^a ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (2010). *Dicionário de Política: A a Z* (13.^a ed. – volume 1 e 2). Brasília: Editora UnB.
- Borges, F. M. S. (2013). *O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPST, Lisboa.
- Bryman, A. (2004). *Charisma and Leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Caetano, M. (1990). *Manual de Direito Administrativo* (10.^a ed. - 3.^a reimpressão, revista e atualizada). Vol. II, pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral. Coimbra: Almedina.
- Camara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Certal, J. M. M. (2010). *Motivação no trabalho: O Caso da Unidade Especial de Polícia*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPST, Lisboa.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas. Uma abordagem contingencial* (3.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações* (8.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, M. S. B. (2012). *Motivação e satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Lisboa: Gradiva.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (7.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2005). The Science of Motivation. *Society for human resource management*, White Paper, 4.

- Deci, E. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behaviour and human performance*, 8, 217-229.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Duarte, F. M. J. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções policiais*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.
- Fachada, O. (2012). *Psicologia das relações interpessoais* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fachada, O. (2014). *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: Mcgraw-Hill.
- Figueiredo, P. (2012). *A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações*. Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Laureate International Universities. ISLA Campus, Lisboa.
- Figueiredo, P. (2012). Líderes e Liderados: O Estilo de Liderança Percecionado – Estudo de Caso na Rede LDC – Loja do Condomínio. *Politeia*, Lisboa: ISCPSI, IX, 185-228.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Gouveia, P. M. N. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*. Coimbra: Almedina, 871-930.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
-

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press. 189-207.
- Leonardo, J. M. P. (2009). *Liderança e Desempenho: Estudo da liderança enquanto factor antecedente do comportamento organizacional*. 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. ISCPSI, Lisboa.
- Linden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19, 161-177.
- Locke, E. (1966). The relationship of intentions to level of performance. *Journal of applied Psychology*, 50, 60-66.
- Machado, A. R. (2006). *Organizações - Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: ISLA.
- Mahmood, S., Mirza, W., Khan, B., & Talib, N. (2011). The legacy job satisfaction and its impact on performance of the firm: an empirical analysis. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3, 790-803.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivation y Personality*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management*, 7, 80-88.
- Montserrat, X. (2006). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Tradução de Maria Dolores Garrido. Col. «Saberes». Porto: Edições ASA.
- Morrell, D. L. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Journal compensation and benefits*, 43(5), 318-323.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The sociological quarterly*, 26(3) 365-385.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Nunes, S. A. A. (1999). *A função do Comandante de Esquadra: Gerir/Liderar/Comandar*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCPSI, Lisboa.
- Nye Jr., J. S. (2009). *Liderança e Poder* (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Palma, P. J. (2012). Liderança. *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 1, 425-429.
- Prentice, W. (2005). Compreendendo a liderança. Texto publicado em Colecção Harvard Business Review – *Como o líder pensa* (1.^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus, 156.

- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial marketing management*, 30(5), 403-413.
- Quivy, R., & Campenhout, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da Liderança: Mudanças x Resultados x Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11thed.). Pearson: Prentice-Hall.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade Lusíada de Lisboa - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Rouco, J. C. D., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*. Lisboa: Academia Militar, VI, 13, 71-90.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Seibert, G. (2001). *Camaradas, Clientes e Compadres*. Lisboa: Veja Editora.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Mc Millan.
- Smith, P. B. (2005). *Liderança, organizações e cultura: Modelo da administração do evento*. São Paulo: Pioneira.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações* (2.^a ed.). Lisboa: Editora Dashofer Holding.
- Valente, M. M. G. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial* (2.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Woodruffe, C. (1998). *Leadership in organizations* (4thed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5thed.). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall Publishers.

DIPLOMAS LEGAIS

Lei Constitucional n.º 7/90, de 20 de setembro. *Diário da República*, I Série, n.º 13.
Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto. *Diário da República*, I Série - A, n.º 155. CRP
- 7.ª Revisão Constitucional. Assembleia da República.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, I Série, n.º 167. Lei de Segurança
Interna. Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto. *Diário da República*, I Série, n.º 14. Criou a Polícia
Nacional de São Tomé e Príncipe.

Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril. *Diário da República*, I Série, n.º 16. Regime Jurídico
que extinguiu o Departamento da Polícia Nacional e criou o Comando Geral da Polícia
Nacional de São Tomé e Príncipe.

Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de agosto. *Diário da República*, I Série, n.º 53. Estatuto do
Pessoal das Forças e Serviços de Segurança de São Tomé e Príncipe.

SÍTIOS DA INTERNET

Instituto Nacional de Estatística de STP. (2012). *IV Recenseamento Geral da População e
Habitação*. Consultado em 30 de janeiro de 2015, em <http://www.ine.st/2012.html>.

Relatório da Caixa Geral de Depósitos, SA. (2014). *São Tomé e Príncipe: Oportunidades e
potencial de desenvolvimento*. Consultado em 30 de janeiro de 2015, em
[https://www.cgd.pt/Empresas/Negocio-Internacional/Apoios-Caixa-Empresas-no-
Mundo/Sao-Tome-Principe/Documents/Estudo-CGD.PDF](https://www.cgd.pt/Empresas/Negocio-Internacional/Apoios-Caixa-Empresas-no-Mundo/Sao-Tome-Principe/Documents/Estudo-CGD.PDF).

Relatório do Fundo Monetário Internacional. (2012). *República Democrática de São Tomé e
Príncipe: Solicitação de acordo trienal ao abrigo da facilidade de crédito alargado*.
Consultado em 30 de janeiro de 2015, em
<http://www.imf.org/external/lang/Portuguese/pubs/ft/scr/2012/cr12216p.pdf>.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas

Apêndice B: Guião de entrevista

Apêndice C: Entrevista ao Comandante Geral da PNSTP, Sr. Superintendente Samuel da Conceição António, em 09 de fevereiro de 2015

Apêndice D: Entrevista ao ex-Comandante Geral da PNSTP, Sr. Intendente Roldão Boa Morte, em 09 de fevereiro de 2015

Apêndice E: Entrevista ao Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Subintendente Leonildo Quintas, em 10 de fevereiro de 2015

Apêndice F: Entrevista ao Comandante Distrital de Lobata, Sr. Subintendente Domingos Nascimento, em 10 de fevereiro de 2015

Apêndice G: Entrevista ao Comandante Distrital de Água Grande, Sr. Comissário Aurito Vera Cruz, em 09 de fevereiro de 2015

Apêndice H: Entrevista ao Comandante Adjunto da Brigada Anti-Crime, Sr. Chefe de Esquadra Amílcar de Almeida, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice I: Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Chefe de Esquadra Adilson Sousa, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice J: Entrevista ao Operativo, Sr. 2.º Subchefe Amilton da Glória, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice L: Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Sack dos Santos, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice M: Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Vassilério Espírito Santo, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice N: Entrevista ao Secretário da Escola Prática de Polícia, Sr. Agente da 2.^a Classe Abdylai Leite, em 11 de fevereiro de 2015

Apêndice O: Quadros de 1.1 a 8.1 das matrizes das unidades de contexto e de registo das questões

Apêndice A

Pedido de autorização para a realização de entrevistas

EXMA. SENHORA DIRETORA DE ESTÁGIO

João Pedro Lombá Gomes Cravid, Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 17ST/800004, a frequentar o 5.º Ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais, Chefes e Agentes da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “*A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*”, do qual é Orientador o Professor Doutor José Joaquim Antunes Fernandes.

Pelas dificuldades na obtenção dos dados, não é possível aferir, concretamente, quem serão os entrevistados.

As entrevistas decorrerão entre os meses de dezembro e janeiro conforme a disponibilidade dos visados.

O Aspirante compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos fora do âmbito da elaboração e discussão da Dissertação.

Pede Deferimento

Lisboa e ISCPSI, 08 de dezembro de 2014

João Pedro Lombá Gomes Cravid
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 17ST/800004

Apêndice B

Guião da entrevista

Guião de entrevista

Esta entrevista enquadra-se na Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, cujo tema é “*A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*”.

Tendo em conta às fortes limitações de recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros), gostaria de saber a sua opinião sobre alguns aspetos que, no seu entender, possam caracterizar a liderança existente na PNSTP e o caminho a ser trilhado para fomentar a motivação dos elementos policiais.

Nome do entrevistado: _____
Local: _____ Data ____/____/____ Hora do início: ____ Hora do fim: ____
1.1 Organização a que pertence: _____
1.2 Departamento / Serviço: _____
1.3 Posto: _____ 1.4 Função: _____
1.5 Idade: ____ 1.6 Género: ____ 1.7 Habilitações literárias: _____

- 1 – No seu entender, como qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?
- 2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?
- 3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?
- 4 – Considera ser possível ter um elemento policial motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?
- 5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?
- 6 – Como caracteriza a relação dos Oficiais com os Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?
- 7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?
- 8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Apêndice C

Entrevista ao Comandante Geral da PNSTP, Sr. Superintendente Samuel António,
em 09 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Penso que a PNSTP sempre pautou-se por uma liderança democrática.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Considero o que existem alguns casos de desmotivação, mas que não podemos caraterizar de generalizada, apesar de ter a consciência que a falta de condições de trabalho e o baixo nível salarial causa uma certa desmotivação no nosso efetivo.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Não existe um guião de medidas da PNSTP para o combate a desmotivação, pois, esta questão não é tida como problemática no seio dos elementos da PNSTP. Para os casos pontuais de desmotivação, cada Comandante adota as medidas que considerar mais conveniente para repor a motivação dos seus elementos.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Até certo ponto, considero que sim. O importante é que o subordinado tenha a plena consciência de que esta situação é temporária e que os seus superiores não medem esforços no sentido de mudar a situação.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Ainda não, mas considero que a curto prazo estas condições estarão reunidas.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Penso que são boas.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para a função que exercem?

A percentagem é positiva, mas temos a plena consciência que temos de apostar fortemente na formação de novos quadros e dos que temos.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Muitas. Os Oficiais que formaram-se no ISCPSI têm uma base de formação muito sólida e estão muito mais preparados para fazer face aos novos desafios de uma sociedade globalizada.

Apêndice D

Entrevista ao ex-Comandante Geral da PNSTP, Sr. Intendente Roldão Boa Morte, em
09 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Na PNSTP primamos por um estilo de liderança Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Como é de conhecimento de todos, o país vive uma situação nunca antes vista em termos económicos, onde a degradação socioeconómica destes elementos da Polícia Nacional é constante e precária. Não podemos considerar que todo o efetivo esteja motivado. Aliás, considero que a maior parte anda desmotivada. Muitas das vezes sente-se que o efetivo só está à espera do seu ordenado e alheio ao trabalho, o que origina fraca prestação do serviço policial.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Desde que fui nomeado para o cargo de Comandante Geral, procurámos desenvolver algumas ações de apoio aos elementos. Sempre houve uma preocupação com o bem-estar dos no nosso efetivo, embora muitas das vezes não tivéssemos conseguido agir de forma a motivá-los, por isso, para além da criação de uma cantina com preços mais acessíveis; introdução de uma nova escala de serviço (trabalham 1 (um) dia e têm 2 (dois) dias de folga) de forma que os mesmos possam realizar outras atividades de apoio à família; a possibilidade de todos poderem prosseguir os seus estudos; uma maior interação entre as diversas classes, de forma a inteirarmos melhor sobre os problemas e assim podermos juntos encontrar a solução; uma maior fluidez na atribuição das percentagens proveniente das coimas das operações de fiscalização de trânsito; dentre outras, é necessário ter uma liderança forte e sentirem que todos estão juntos pela mesma causa.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho, tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim, é possível. É necessário haver uma mudança de filosofia na liderança, isto é, procurar-se que haja uma maior convivência com os Chefes e Agentes; saber o que lhes vem na alma; dar-lhes um suporte emocional, dando-lhes a certeza que o superior não está somente preocupado com a sua vida profissional, mas também pessoal; envolvê-los nas questões quotidianas do Comando. Mas tudo isso sem pôr em causa a hierarquia que deve ser respeitada.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Como é óbvio, a difícil situação socioeconómica do país também afeta a nossa Polícia. Nos últimos anos, e com o apoio dos países amigos, temos enriquecido o nosso quadro em termos de recursos humanos. Devo dizer que temos neste momento muitos Agentes em diferentes universidades locais a continuarem os seus estudos. Mas a questão monetária, as infraestruturas, os meios materiais, entre outras, estão aquém do desejável para que a polícia preste da melhor forma um bom serviço ao cidadão. Por isso, e respondendo à sua pergunta, diria que ainda não estão reunidas as mínimas condições para a prestação do serviço policial. Fazemos o que podemos com os meios que temos ao nosso dispor.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

As relações interpessoais entre os Oficiais, Chefes e Agentes são excelentes.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para a função que exercem?

Nem todos. Como é de conhecimento de todos, temos na Polícia Nacional duas gerações de Oficiais (os que têm formação superior, principalmente na área policial e os que são de carreira), por isso, está a olho de todos a grande diferença existente entre os mesmos. Para colmatar esta situação construímos a nossa Escola Prática de Polícia. Há a necessidade de dotá-los de conhecimentos necessários com o intuito de que os mesmos possam vir a prestar um serviço policial de qualidade.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

A diferença é notável a todos os níveis: a falta de conhecimento técnico-científico, o que leva muitas das vezes à ignorância de assuntos policiais; a maneira de ser e estar com um profissional de polícia; a forma de abordagem policial; a forma de abordagem ao Público; relacionamento interpessoal; a imagem que transparece ao público; entre outras.

Apêndice E

Entrevista ao Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Subintendente Leonildo Quintas, em 10 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Penso que o estilo de liderança existente na PNSTP é o Liberal.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não muito. A PN é uma polícia que depende muito do Governo, por isso, tendo em conta a situação do nosso país, dificilmente tem-se apostado na nossa Polícia, que infelizmente é o parente pobre do Estado e que necessita que haja um forte investimento, como na melhoria dos salários e meios para se trabalhar.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

As medidas são as seguintes: reconhecer o mérito de cada um segundo as suas competências e melhorar as condições de vida e de trabalho.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim, considero que é possível, desde que o Comandante trate de forma justa, reconheça e premeie o esforço dos seus subordinados.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Sim, considero, desde que haja um bom ambiente de trabalho. Digo isto tendo em conta como o superior consegue envolver os seus subordinados para as funções.

6 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Penso que são excelentes.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para a função que exercem?

Sim, desde que cada um exerça ou ocupe um cargo segundo a sua competência e conhecimento.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

A diferença que existe é que um Oficial formado em Ciências Policiais exerce a sua liderança tendo em conta o conhecimento adquirido (sabedoria e inteligência), e o Oficial de carreira base exerce a sua liderança de acordo com as experiências adquiridas ao longo da vida profissional.

Apêndice F

Entrevista ao Comandante Distrital de Lobata, Sr. Subintendente Domingos
Nascimento, em 10 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Considero que o estilo de liderança existente na PNSTP é Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Nem todos. Eu vejo a situação dos nossos elementos. É muito complicada. Enfrentam muitos problemas pessoais. O fato de terem muitas mulheres, infelizmente faz com que tenham sérios problemas em poder sustentar as suas famílias, e tudo isso somando à falta de condições de trabalho e baixo salário, é difícil ter o efetivo motivado.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

É necessário que haja um diálogo permanente entre todos. Devemos saber ouvir os nossos subordinados e estar atentos ao que se passa com eles.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Não a 100%. Esta pergunta vai ao encontro da que já me tinha feito. Não digo que seja impossível, mas é mais complicado. É necessário muita força de vontade e amor à polícia.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Não na sua totalidade. Está a olhos de todos. Falta de meios materiais e infraestruturas, por isso, é complicado que haja uma prestação de serviço com qualidade.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Penso que existe uma boa relação interpessoal entre todos na polícia, salve cada caso específico que não deve de maneira nenhuma prejudicar o serviço policial.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Sim, no geral penso que todos os Oficiais têm competência para desempenhar as suas atuais funções.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

A diferença é que um Oficial com formação em Ciências Policiais tem uma formação completa. Pode tornar mais fácil resolver os problemas ou situações que merecem uma reflexão científica.

Apêndice G

Entrevista ao Comandante Distrital de Água Grande, Sr. Comissário Aurito Vera Cruz, em 09 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Na PNSTP existe um estilo de liderança Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Na minha opinião, a desmotivação nestas classes policiais constitui um dos principais fatores, porque os Chefes e Agentes, principalmente, enfrentam diversos problemas pessoais (a nível familiar), o que tem contribuído para a fraca prestação de serviço policial que lhes são incumbidos.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Num país com fracos recursos económicos, com fraco investimento na Polícia e a não melhoria do salário nas diversas categorias policiais, torna-se muito difícil encontrar um modelo com garantia de sucesso na motivação dos subordinados. Mas o que se tem feito é tentar ao máximo escutá-los, relativamente aos seus problemas pessoais e profissionais, e juntos procurar ajudá-los na sua resolução.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Quanto a este ponto, respondo que sim, é perfeitamente possível. É o que mais se verifica na liderança da Polícia Nacional. Os diversos Comandantes e Chefes têm usado mais diálogo e filosofia para motivar os seus subordinados no cumprimento das tarefas policiais. Com todas essas necessidades por resolver, até os Comandantes e Chefes são afetados, por isso as categorias superiores na hierarquia policial têm, em primeiro lugar, que estar motivados para que seja possível encontrar melhor forma de motivar os seus subordinados.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Em primeiro lugar, começo por afirmar que face à conjuntura socioeconómica do país, a polícia também tem sentido imensas dificuldades no desenvolvimento da sua missão perante o cidadão e perante país. Atualmente, a Polícia Nacional está bem servido na área de recursos humanos qualificados, mas na área dos meios materiais, infraestruturas e administrativos existem grandes lacunas que têm posto em causa a qualidade na prestação de serviço policial à nossa população.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Concernente à presente questão, antes é importante saliente que a Polícia Nacional obedece a uma estrutura hierárquica. Sendo assim, deve existir disciplina e respeito para com o superior hierárquico e vice-versa. No meu entender, considero positivo o relacionamento interpessoais existente entre as classes de Oficiais para com os Chefes e Agentes. Pela natureza e característica do país e desta Instituição policial, nota-se uma relação de grande proximidade e de muito diálogo.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Na Polícia Nacional existe muitos Oficiais sem qualquer tipo de formação para as funções que exercem. Há uma grande necessidade de formar quadros a todos os níveis, neste caso, dos Oficiais, mas também não descurando os Chefes e Agentes, de forma a dotá-los de conhecimentos necessários em prol da prestação de um serviço de qualidade de acordo com as exigências do mundo contemporâneo.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Em primeiro lugar, devo salientar que existe uma clara diferença. Um Oficial formado em Ciências Policiais está dotado de conhecimentos científicos apurados e portador de um relacionamento humano e com o público dentro dos parâmetros exigidos pela sociedade, e consegue criar um bom ambiente no seio do grupo. Por outro lado, um Oficial de carreira base tem uma certa dificuldade em acompanhar a evolução da sociedade e falta-lhe conhecimento científico, tende a ser mais conservador, e tem dificuldades em termos de relações públicas e criação de um bom ambiente no serviço.

Apêndice H

Entrevista ao Comandante Adjunto da Brigada Anti-Crime, Sr. Chefe de Esquadra
Amílcar de Almeida, em 11 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

No meu entender, o estilo de liderança existente na PNSTP é o Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não. É impossível estar motivado quando se recebe muito mal e não se tem os equipamentos adequados para trabalhar.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Muitas medidas devem ser tomadas, tais como termos um melhor salário, termos meios para trabalhar e ter bons líderes.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Não. Como já tinha dito, no meu entender não é possível ter pessoal motivado sem um bom salário e sem condições de trabalho.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Não, mas depende muito dos Oficiais. Existem Oficiais que conseguem motivar os subordinados a trabalhar, e dá gosto, porque sente-se que se preocupam connosco, mesmo sabendo que temos muitas dificuldades.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

São boas.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Sim, mas nem todos. É importante que apostar na formação dos polícias.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Vejo que os Oficiais formados têm uma forma de trabalhar diferente porque estudaram para ser polícias. Mas não podemos desvalorizar a experiência dos outros.

Apêndice I

Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Mé-Zóchi, Sr. Chefe de Esquadra Adilson Sousa, em 11 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

O estilo de liderança existente na PNSTP é o Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não. Eu particularmente não sei como é possível ficar motivado. Só o Senhor sabe. Temos de pensar na nossa família, porque sinceramente a nossa vida não está fácil.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Diálogo, muito diálogo. Sabemos que o nosso país é pobre, então os nossos Oficiais têm de saber ouvir-nos e saber como nos cativar.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim, através do diálogo.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Não. Não se pode dizer que as condições estão reunidas. Muitos Agentes vêm trabalhar com sérios problemas em casa. Muitos passam fome, têm dívidas. É muita coisa para a cabeça.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Não muito boa. No meu entender a relação não é 100% boa. Às vezes há grandes problemas, como por exemplo o que aconteceu entre o Subchefe e o Comissário Chai Ming Mota.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Não. Alguns sim, mas a maioria não, porque não têm habilitações necessárias.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Um Oficial formado em Ciências Policiais possui um vasto conhecimento da Polícia Científica, e um Oficial de carreira base possui conhecimento prático devido aos anos de experiência profissional.

Apêndice J

Entrevista ao Operativo, Sr. 2.º Subchefe Amilton da Glória, em 11 de fevereiro
de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

O estilo de liderança existente na PNSTP é o Autoritário.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não. As classes de Chefes e Agentes são as mais penalizadas no seio da nossa Polícia, porque os seus esforços não são reconhecidos. É um grande esforço para se trabalhar sem condições e com tão pouco salário.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

As medidas tomadas para o combate à desmotivação são: aumento do salário; promoção no tempo real; e melhores condições de trabalho, entre outros.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Não, porque com o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho, os subordinados não ficam motivados para o serviço.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Não, porque as ausências destas condições fazem com que seja mais fácil os Agentes se corromperem.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Minimamente aceitáveis.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Nem todos. A maior parte não exerce as suas funções da melhor forma, pois aparentam ter um certo desinteresse.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Os formados são democráticos e os de carreira muitos são autoritários, ou seja, o método que os Oficiais formados utilizam para desempenhar as suas funções são os mais adequados, e os Oficiais de carreira têm uma forma muito arcaica de trabalhar e de forma inadequada.

Apêndice L

Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Sack dos Santos, em
11 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

No meu entender, na PNSTP existe uma liderança democrática, apesar de que algumas vezes pareça autoritária.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não. Existe muita desmotivação na nossa polícia. A vida está difícil. Não tem como ficarmos motivados. Os Agentes não têm nem material para trabalhar.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

A Polícia tem de encontrar formas de motivar os Agentes, principalmente quando falamos do mau salário e más condições de trabalho.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim. Se os superiores começarem a reconhecer o nosso esforço. Muitos trabalham dias seguidos. Com fome, sem ter um tostão para levar para casa e muitas das vezes não valorizam isso.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Sim. Mas tem de melhorar muita coisa. Melhorar o nosso salário, as condições de trabalho. Se preocuparem mais com os Agentes.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Muito boas.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Nem todos. Não tenho muito a dizer sobre isso. Há Oficiais que estão cá e não fazem nada.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

A diferença que existe é que um Oficial formado em Ciências Policiais pode exercer qualquer tipo de cargo dentro da polícia e ainda ser colocado num cargo importante fora da polícia, mas o mesmo não acontece com os Oficiais de carreira base. Eles só podem exercer as funções de polícia.

Apêndice M

Entrevista ao Comandante da Guarda, Sr. Agente Principal Vasilério Espírito
Santo, em 11 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Penso que a nossa PNSTP tem muita liderança autoritária, porque utilizam muito o poder da patente.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Não. Porque temos um salário de baixo, e somos subcarregados na escala de serviço, e somos discriminados pela população, e alguns não somos reconhecidos pela instituição pelo empenho dedicado na profissão, e uma espécie de violação de direitos humanos contra os mesmos, em que a liderança põe-nos a trabalhar mais do que 48 horas sem descansar.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Eu não vejo muito o que tem sido feito, mas penso que é preciso o aumento salarial, atribuição dos materiais de serviços para que os mesmos sintam-se como verdadeiros agentes da manutenção da ordem e tranquilidade pública, alteração de escala de serviço, em que os mesmos possam ter descanso no mínimo de 48 horas depois do piquete.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim, desde que se tenha a plena consciência das nossas dificuldades e que saibam nos motivar no trabalho.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Sim, mas os governantes têm de apostar mais na segurança interna do País, investindo na Polícia na qualidade de força da manutenção da ordem e tranquilidade pública, dando formações pedagógica e técnica de intervenção policial a todos os Agentes.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Penso que são muito boas.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Sim, mas nem todos os Oficiais. Tem de se capacitar mais, não só os nossos Oficiais mas também os Chefes e Agentes.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

A diferença é que os Oficiais formados em Ciências Policiais exercem funções de acordo à formação policial, ao passo que os Oficiais de carreira de base exercem funções de acordo à grande experiência de trabalho devido os anos de serviço.

Apêndice N

Entrevista ao Secretário da Escola Prática de Polícia, Sr. Agente da 2.^a Classe
Abdylai Leite, em 11 de fevereiro de 2015

1 – No seu entender, qual é o estilo de liderança predominante na PNSTP: Autoritário, Democrático ou Liberal?

Estilo Democrático.

2 – Considera que os elementos policiais se sentem motivados para o exercício das suas funções?

Na minha opinião acho que não, porque penso que não é possível estar motivado quando não reconhecem o esforço pela polícia, quando não temos um bom salário e quando ficamos muitas horas seguidas a trabalhar.

3 – Quais são as medidas que devem ser tomadas para que os elementos se sintam motivados?

Na verdade, pouco ao quase nunca se pensa nisso dentro da nossa instituição, mas deve-se preocupar com a excessiva carga horária, melhorar as condições de serviço e melhorar o serviço.

4 – Considera ser possível ter um subordinado motivado para o trabalho tendo em conta o baixo nível salarial e poucas condições de trabalho?

Sim, se ele gostar e se identificar com a função, ou seja, se corresponder as suas aptidões.

5 – Apesar das condições socioeconómicas do país, considera estarem reunidas as condições para que a polícia preste um bom serviço aos cidadãos?

Poderiam, dada a imprescindível importância da segurança numa sociedade, mas não estão. Há falta de tudo. Têm de se preocupar com o salário dos Agentes, com as condições que existem para trabalhar.

6 – Como caracteriza a relação entre os Oficiais, Chefes e Agentes, quanto às relações interpessoais?

Geralmente, pondo de lado questões meramente profissionais, as relações são maioritariamente boas.

7 – Considera que os Oficiais possuem competências desejadas para as funções que exercem?

Penso que até têm sim, o que precisam é de atualização, ou seja, terem a flexibilidade para aprender novas táticas e novos métodos de trabalho.

8 – Qual é a diferença que existe entre a liderança de um Oficial formado em Ciências Policiais e um Oficial de carreira base?

Penso que um Oficial formado em Ciências Policiais tem um universo mais amplo e aberto na implementação de novas ideias, no que concerne a organização de informações e na tomada de decisão, ao passo que um Oficial de carreira tem sim muitas experiências mas, ao mesmo tempo um universo muito fechado e vive na base do costume, e é mais resistente às mudanças.

Apêndice O

Quadros de 1.1 a 8.1 das matrizes das unidades de contexto e de registo das questões

Quadro 1.1- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.

Entrevistados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Penso que a PNSTP sempre pautou-se por uma liderança democrática”.	1.1
#2	- “Na PNSTP primamos por um estilo de liderança Democrático”.	1.1
#3	- “Penso que o estilo de liderança existente na PNSTP é o Liberal”.	1.2
#4	- “Considero que o estilo de liderança existente na PNSTP é Democrático”.	1.1
#5	- “Na PNSTP existe um estilo de liderança Democrático”.	1.1
#6	- “No meu entender, o estilo de liderança existente na PNSTP é o Democrático”.	1.1
#7	- “O estilo de liderança existente na PNSTP é o Democrático”.	1.1
#8	- “O estilo de liderança existente na PNSTP é o Autoritário”.	1.3
#9	- “No meu entender, na PNSTP existe uma liderança democrática, apesar de que algumas vezes pareça autoritária”.	1.1
#10	- “Penso que a nossa PNSTP tem muita liderança autoritária, porque utilizam muito o poder da patente”.	1.3
#11	- “Estilo Democrático”.	1.1

Quadro 2.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Entrevi- stados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Não há uma desmotivação generalizada (...) falta de condições de trabalho (...)”.	2.1
	- “(...) baixo nível salarial causa uma certa desmotivação no nosso efetivo”.	2.2
#2	- “Considero que a maior parte anda desmotivada, (...) o efetivo só está à espera do seu ordenado e alheio ao trabalho”.	2.2
#3	- “A polícia necessita que haja um forte investimento, como na melhoria do salário”.	2.2
	- “Meios para se trabalhar”.	2.1
#4	- “Falta de condições de trabalho”.	2.1
	- “Baixo salário, é difícil ter o efetivo motivado”.	2.2
#5	- “Enfrentam diversos problemas pessoais (a nível familiar)”.	2.2
#6	- “É impossível estar motivado quando se recebe muito mal”.	2.2
	- “Não se tem os equipamentos adequados para trabalhar”.	2.1
#7	- “Temos de pensar na nossa família, porque sinceramente a nossa vida não está fácil”.	2.2
#8	- “Os seus esforços não são reconhecidos”.	2.3
	- “É um grande esforço para se trabalhar sem condições”.	2.1
	- “E com tão pouco salário”.	2.2
#9	- “A vida está difícil. Não tem como ficarmos motivados”.	2.2
	- “Os Agentes não têm nem material para trabalhar”.	2.1
	- “A liderança põe-nos a trabalhar mais do que 48 horas sem descansar”.	2.4
#10	- “Porque temos um salário de baixo”.	2.2
	- “Somos subcarregados na escala de serviço”.	2.4
	- “Não somos reconhecidos pela instituição”.	2.3
#11	- “Não é possível estar motivado quando não reconhecem o esforço pela polícia”.	2.3
	- “Quando não temos um bom salário”.	2.2
	- “Quando ficamos muitas horas seguidas a trabalhar”.	2.4

Quadro 3.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Para os casos pontuais de desmotivação, cada Comandante adota as medidas que considerar mais conveniente para a repor a motivação dos seus elementos”.	3.1
#2	- “É necessário ter uma liderança forte”.	3.2
#3	- “Reconhecer o mérito de cada um segundo as suas competências”.	3.3
	- “Melhorar as condições de vida”,	3.4
	- “E de trabalho”.	3.5
#4	- “É necessário que haja um diálogo permanente entre todos”.	3.1
#5	- “Escutá-los, relativamente aos seus problemas pessoais e profissionais, e juntos procurar ajudá-los na sua resolução”.	3.1
#6	- “Muitas medidas devem ser tomadas, tais como termos um melhor salário”,	3.4
	- “Termos meios para trabalhar”,	3.5
	- “Ter bons líderes”.	3.2
#7	- “Diálogo, muito diálogo”.	3.1
#8	- “Aumento do salário”,	3.4
	- “Promoção no tempo real”,	3.3
	- “E melhores condições de trabalho, entre outros”.	3.5
#9	- “A Polícia tem de encontrar formas de motivar os Agentes”,	3.1
	- “Principalmente quando falamos do mau salário”,	3.4
	- “Más condições de trabalho”.	3.5
#10	- “É preciso o aumento salarial”,	3.4
	- “Materiais de serviços para que os mesmos sintam-se como verdadeiros Agentes da manutenção da ordem e tranquilidade pública”,	3.5
	- “Alteração da escala de serviço”.	3.6
#11	- “Preocupar com a excessiva carga horária”,	3.6
	- “Melhorar o salário”.	3.4
	- “E melhorar o serviço”.	3.5

Quadro 4.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “O importante é que o subordinado tenha a plena consciência de que esta situação é temporária e que os seus superiores não medem esforços no sentido de mudar a situação”.	4.1
#2	- “Sim, é possível. É necessário haver uma mudança de filosofia na liderança”.	4.1
#3	- “Sim, considero que é possível, desde que o Comandante trate de forma justa”, - “Reconheça e premeie o esforço dos seus subordinados”.	4.1 4.2
#4	- “É necessário que haja um diálogo permanente entre todos”.	4.3
#5	- “Respondo que sim, é perfeitamente possível. É o que mais se verifica na liderança da Polícia Nacional”.	4.1
#6	- “Não é possível ter pessoal motivado sem um bom salário”, - “Sem condições de trabalho”.	4.4 4.5
#7	- “Sim, através do diálogo”.	4.3
#8	- “Não, porque com o baixo nível salarial”, - “Poucas condições de trabalho”.	4.4 4.5
#9	- “Sim. Se os superiores começarem a reconhecer o nosso esforço”.	4.2
#10	- “Sim, desde que se tenha a plena consciência das nossas dificuldades e que saibam nos motivar no trabalho”.	4.1
#11	- “Sim, se ele gostar e se identificar com a função, ou seja, se corresponder as suas aptidões”.	4.1

Quadro 5.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Ainda não, mas considero que a curto prazo estas condições estarão reunidas a todos os níveis: financeiro”,	5.1
	- “Logístico”,	5.2
	- “Recursos humanos”.	5.3
#2	- “A questão monetária”,	5.1
	- “As infraestruturas, os meios materiais, entre outras, estão aquém do desejável. Por isso diria que ainda não estão reunidas as mínimas condições para a prestação do serviço policial”.	5.2
#3	- “Sim, considero, desde que haja um bom ambiente de trabalho”.	5.4
#4	- “Não a 100%. Não digo que seja impossível, mas é mais complicado. É necessário muita força de vontade e amor à polícia”.	5.1
		5.2
		5.3
#5	- “Meios materiais, infraestruturas e administrativos existem grandes lacunas que têm posto em causa a qualidade na prestação de serviço policial”.	5.2
#6	- “Não, mas depende muito dos Oficiais. Existem Oficiais que conseguem motivar os subordinados a trabalhar, e dá gosto, porque sente-se que se preocupam connosco, mesmo sabendo que temos muitas dificuldades”.	5.5
#7	- “Não se pode dizer que as condições estão reunidas. Muitos passam fome, têm dívidas”.	5.1
#8	- “Não, porque as ausências destas condições fazem com que seja mais fácil os Agentes se corromperem”.	5.1
#9	- “Sim. Mas tem de melhorar muita coisa. Melhorar o nosso salário”,	5.1
	- “As condições de trabalho”.	
#10	- “Sim, mas os governantes têm de apostar mais na segurança interna do país”.	5.1
		5.2
		5.3
		5.5
#11	- “Poderiam, mas não estão. Têm de se preocupar com o salário dos Agentes”,	5.1
	- “Com as condições que existem para trabalhar”.	5.2

Quadro 6.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Penso que são boas”.	6.1
#2	- “As relações interpessoais entre os Oficiais, Chefes e Agentes são excelentes”.	6.2
#3	- “Penso que são excelentes”.	6.2
#4	- “Penso que existe uma boa relação interpessoal entre todos, salve cada caso específico que não deve de maneira nenhuma prejudicar o serviço policial”.	6.1
#5	- “Considero positivo o relacionamento interpessoais existente entre as classes de Oficiais para com os Chefes e Agentes”.	6.1
#6	- “São boas”.	6.1
#7	- “Não muito boa. Às vezes há grandes problemas, como por exemplo o que aconteceu entre o Subchefe e o Comissário Chai Ming Mota”.	6.1
#8	- “Minimamente aceitáveis”.	6.1
#9	- “Muito boas”.	6.3
#10	- “Penso que são muito boas”.	6.3
#11	- “Geralmente, pondo de lado questões meramente profissionais, as relações são maioritariamente boas”.	6.1

Quadro 7.1- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “A percentagem é positiva, mas temos a plena consciência que temos de apostar fortemente na formação de novos quadros e dos que temos”.	7.1
#2	- “Há a necessidade de dotá-los de conhecimentos necessários com o intuito de que os mesmos possam vir a prestar um serviço policial de qualidade”.	7.1
#3	- “Sim, desde que cada um exerça ou ocupe um cargo segundo a sua competência e conhecimento”.	7.2
#4	- “Sim, no geral penso que todos os Oficiais têm competência para desempenhar as suas atuais funções”.	7.3
#5	- “Há uma grande necessidade de formar quadros a todos os níveis, neste caso, dos Oficiais, mas também não descurando os Chefes e Agentes”.	7.1
#6	- “Sim, mas nem todos. É importante que apostar na formação dos polícias”.	7.1
#7	- “Não. Alguns sim, mas a maioria não, porque não têm habilitações necessárias”.	7.1
#8	- “Nem todos. A maior parte não exerce as suas funções da melhor forma, pois aparentam ter um certo desinteresse”.	7.2
#9	- “Nem todos. Há Oficiais que estão cá e não fazem nada”.	7.2
#10	- “Sim, mas nem todos os Oficiais. Tem de se capacitar mais, não só os nossos Oficiais mas também os Chefes e Agentes”.	7.1
#11	- “Sim, o que precisam é de atualização”.	7.1

Quadro 8.1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Entrevistas	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Muitas. Os Oficiais do CFOP têm uma base de formação muito sólida”,	8.1
	- “Estão muito mais preparados para fazer face aos novos desafios de uma sociedade globalizada”.	8.3
#2	- “Falta de conhecimento técnico-científico”.	8.1
#3	- “Liderança tendo em conta o conhecimento adquirido (sabedoria e inteligência)”.	8.1
	- “O Oficial de carreira base exerce a sua liderança de acordo com as experiências adquiridas ao longo da vida profissional”.	8.2
#4	- “Um Oficial como CFOP pode tornar mais fácil resolver os problemas ou situações que merecem uma reflexão científica”.	8.1
#5	- “Um Oficial com o CFOP está dotado de conhecimentos científicos”.	8.1
	- “Um Oficial de carreira tem uma certa dificuldade em acompanhar a evolução da sociedade”.	8.3
#6	- “Os do CFOP têm uma forma de trabalhar diferente, pois estudaram para ser polícias”.	8.1
	- “Não podemos desvalorizar a experiência”.	8.2
#7	- “Um Oficial do CFOP possui um vasto conhecimento da Polícia Científica”.	8.1
	- “Um Oficial de carreira base possui conhecimento prático devido aos anos de experiência”.	8.2
#8	- “O método que os de CFOP utilizam são os mais adequados”.	8.1
	- “Os Oficiais de carreira têm uma forma muito arcaica de trabalhar e de forma inadequada”.	8.3
#9	- “Um Oficial com do CFOP pode exercer qualquer tipo de cargo dentro da polícia e ainda ser colocado num cargo importante fora da polícia”.	8.1
	- “Os Oficiais de carreira só podem exercer as funções de polícia”.	8.2
#10	- “Os que têm o CFOP exercem funções de acordo à formação policial”.	8.1
	- “Os Oficiais de carreira de base exercem funções de acordo à grande experiência de trabalho”.	8.2
#11	- “Um Oficial do CFOP tem um universo mais amplo e aberto na implementação de novas ideias”.	8.1
	- “Um Oficial de carreira tem muitas experiências”.	8.2
	- “E é mais resistente às mudanças”.	8.3

ANEXOS

ANEXOS

Anexo P: Organigrama da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Anexo Q: Categorias profissionais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Anexo R: Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe

Anexo S: Decreto n.º 43 527/61, de 8 de março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe

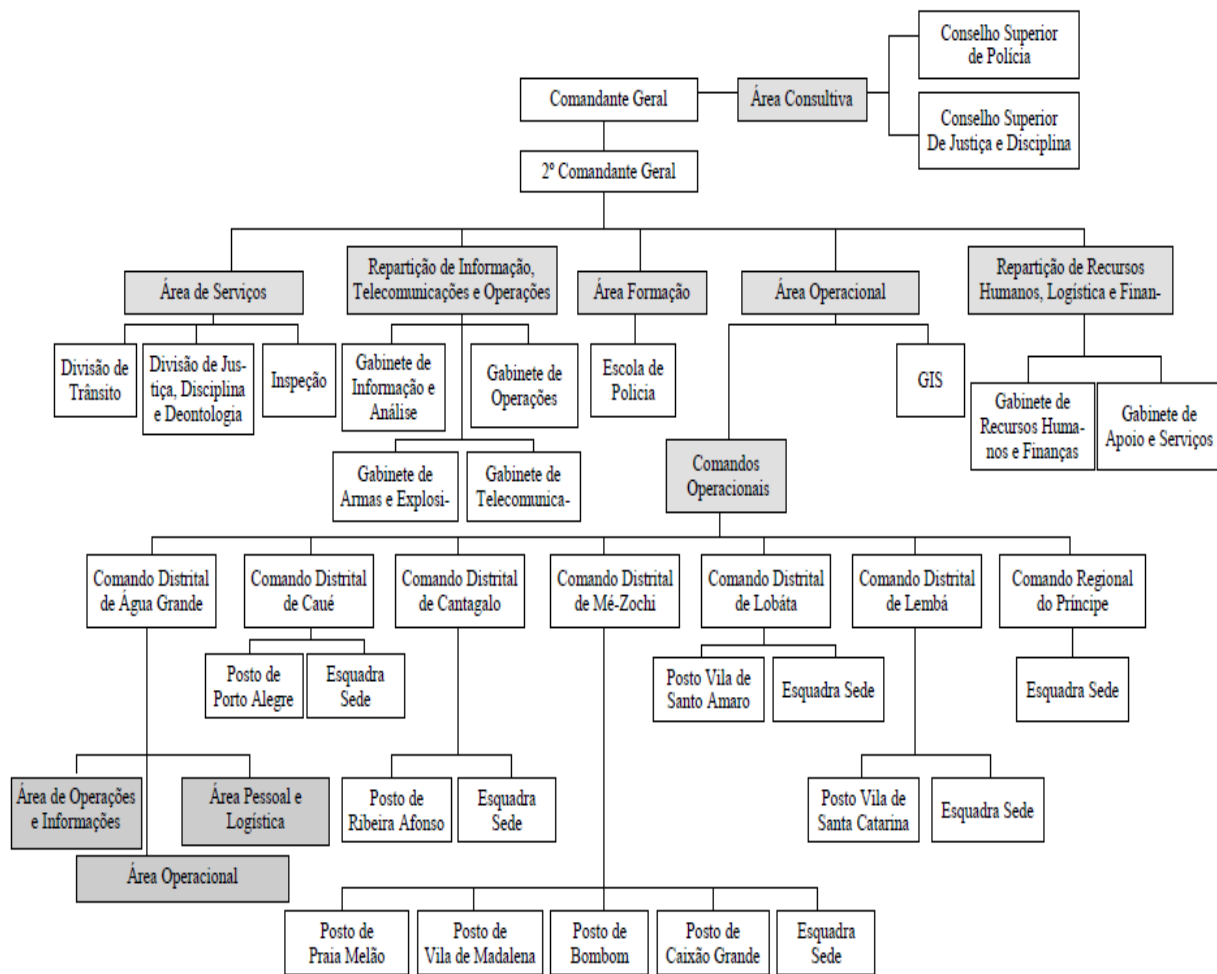
Anexo T: Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Anexo U: Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe

Anexo P

Organigrama da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

ORGANIGRAMA DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE



Anexo Q

Categorias profissionais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

CATEGORIAS PROFISSIONAIS DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE



SUPERINTENDENTE



INTENDENTE



SUBINTENDENTE



COMISSÁRIO



SUBCOMISSÁRIO



CHEFE DE
ESQUADRA



SUBCHEFE
PRINCIPAL



1.º SUBCHEFE



2.º SUBCHEFE



AGENTE
PRINCIPAL



AGENTE DA
1.ª CLASSE



AGENTE DA
2.ª CLASSE

Anexo R

Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril criou o Corpo de Polícia de Segurança
Pública de São Tomé e Príncipe

Anexo S

Decreto n.º 43 527/61, de 8 de março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe

Anexo T

Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Anexo U

Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe