

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Bruno Miguel Maldonado Fernandes

Comissário

Motivação na Polícia de Segurança Pública

Desafios de um Sistema de Recompensas Póstero

Trabalho individual final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Estudo Teórico

Lisboa, 25 de julho de 2022



Resumo

As organizações enfrentam atualmente complexos desafios na gestão de pessoas, procurando encontrar práticas eficientes na motivação dos seus trabalhadores. A motivação das pessoas é um processo fundamental e necessário nas organizações bem-sucedidas, permitindo potencializar o seu desempenho, preparando-as para a mudança, inovação, aumento dos parâmetros de qualidade e produtividade, criando uma cultura de comprometimento organizacional com os seus trabalhadores. Os Sistemas de Recompensas facilitam a concretização destes objetivos organizacionais, procuram motivar as pessoas, reter talento, mas também influenciam os processos de agregação de novos trabalhadores, mantendo as organizações dinâmicas e enriquecidas de conhecimento. A Polícia de Segurança Pública não se pode abstrair desta emergente dinâmica organizacional, e este estudo teórico, com base na análise de literatura, procura equacionar sobre o atual sistema de recompensas da Polícia de Segurança Pública. Se pode, ou não, ser entendido como um real fator motivacional, e se está estruturado e preparado para responder à satisfação das necessidades das próximas gerações de polícias. Como resultado, verificou-se que o atual sistema de recompensas da Polícia de Segurança Pública se encontra debilitado, ainda assente numa tradicional visão do trabalhador, que não cumpre a sua principal função motivadora dos polícias, e que necessita de ser repensado, adaptando-se às necessidades das novas gerações, mais exigentes, participativas e competitivas.

Palavras-chave: motivação; polícia; sistemas de recompensas; teorias da motivação

Abstract

Organizations are currently facing complex challenges in managing people, as well as they thrive to find efficient practices to motivate their employees. People's motivation is a fundamental and necessary process in successful organizations, since it allows them to enhance their performance and prepares them for change, innovation, increase in quality and productivity parameters, creating a culture of organizational commitment with their employees. Reward Systems are facilitators of the achievement of these organizational goals. They seek to motivate people, retain talent, but also influence the processes of adding new workers, keeping organizations dynamic and enriched with knowledge. The Public Security Police – PSP (Portugal) cannot withdraw from these emerging organizational dynamics, and in this theoretical study, based on the literature review, which sought to reflect on the current Reward System of the Public Security Police. If it can, or not, be understood as a real motivational factor, and if it is structured and prepared to meet the next generation's needs of police officers. As a result, it was verified that the current Reward System of the PSP is weakened as it still based on a traditional vision of the worker, which does not fulfill its main function of motivating police officers, and that it needs to be rethought, adapting to adapt to new generation's needs, more demanding, participative and competitive.

Keywords: motivation; motivation theories; police; reward systems

Introdução

O trabalho ocupa uma parte significativa da vida de uma pessoa. É uma atividade estruturante das sociedades, onde se espelham valores e crenças, opiniões e juízos, que permite criar relações humanas partilhando alegrias, tristezas, frustrações, paixão e onde as chefias têm responsabilidade de influenciar, incentivar, moldar comportamentos e motivar os seus trabalhadores (Wilson, 2018).

Ao contrário do que se possa pensar, e apesar das teorias motivacionais terem surgido no Séc. XX, a motivação humana tem sido razão de discussão desde a Grécia antiga, onde filósofos como Sócrates, Platão ou Aristóteles atendiam os seus pensamentos na forma como a motivação se expressava no homem, relacionando-a com o princípio de hedonismo, o qual era visto como a força motriz do comportamento, e que levava os indivíduos a procurar prazer e evitar a dor (Armstrong & Taylor, 2014).

Mas, apesar do tempo longínquo que nos separa das reflexões da Grécia antiga, a importância das abordagens à motivação continuam a ser uma preocupação bem atual, que justificam estudos nas mais variadas áreas científicas.

A evolução das sociedades e a criação de novas dinâmicas sociais, alicerçadas na massiva utilização de meios tecnológicos, compeliram a que as organizações contemporâneas repensassem a sua estrutura. Atualmente, a importância que as organizações colocam nos seus Recursos Humanos (RH) é tão expressiva, que se tornou um tema central na sua estratégia, apostando na motivação dos seus trabalhadores e no desenvolvimento de determinadas características organizacionais (e.g. Liderança, Estratégia, Cultura e Talento) permitindo assim prosperarem e serem bem-sucedidas (Wilson, 2002).

A Polícia de Segurança Pública (PSP), no desenvolvimento da sua principal atividade - a segurança -, deve ser póster, voltada para o futuro, devendo assim procurar uma constante reformulação e ajuste dos processos de gestão, onde a motivação e o grau de satisfação dos polícias podem afetar a imagem, o equilíbrio e o seu próprio desempenho (Ramos, 2019).

Esta estratégia levou a PSP a produzir um documento para o biénio 2020/2022, designado: Estratégia PSP 2020 | 2022, que define as grandes linhas orientadoras da sua atividade e servirá de base às decisões a tomar, devendo moldar todas as opções relativamente às diversas áreas de intervenção.

Nele é possível ver a importância que tem a gestão de pessoas (GP) (designação contemporânea para gestão RH), desde logo presente no primeiro, dos cinco eixos

estratégicos de intervenção: **(1) Liderança, motivação e comunicação;** (2) Formação e capacitação física; (3) Tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística; (4) Proximidade, visibilidade e reatividade; (5) Imagem Institucional Liderança, motivação e comunicação.

Atualmente, não se pode justificar a promoção da motivação e satisfação individual das pessoas apenas pela aplicação de um sistema de recompensas (SR) baseado em recompensas financeiras, existindo toda uma dimensão Humana que é tanto ou mais importante que a financeira.

Edward Deci, nos seus estudos sobre a motivação, chega à conclusão que “Quando o dinheiro é usado como recompensa externa para certa atividade, os voluntários perdem o interesse intrínseco pela atividade” (Pink, 2009/2019, Introdução). Assim, as recompensas externas podem funcionar a curto prazo, mas, a longo prazo, podem ser motivo de redução da motivação (Pink, 2009/2019).

A pertinência deste trabalho justifica-se pelo crescente foco das organizações na otimização de todo o processo de GP procurando a motivação dos seus trabalhadores, do qual a PSP não pode ficar apartada, constituindo um constante desafio organizacional rumo ao sucesso e fortalecimento da própria instituição policial.

Seguindo as ideias apresentadas, é objetivo deste trabalho equacionar se o atual SR da PSP pode ou não ser entendido como um potenciador motivacional, e se está estruturado e preparado para responder à satisfação das necessidades das próximas gerações de polícias.

Para atingir tal objetivo, faremos uma contextualização teórica e revisão de literatura, onde será dada ênfase a importantes conceitos como: motivação; as teorias motivacionais e sistema de recompensas, fazendo posteriormente uma caracterização do atual SR da PSP, e a sua análise à luz das contemporâneas ideias de GP e motivação dos trabalhadores.

Cientes das limitações de tempo e espaço, ainda assim pretende-se que o presente estudo possa constituir mais uma ferramenta de suporte à decisão estratégica na PSP, delineando novos caminhos, rumo à evolução, progresso e valorização do seu principal ativo: as pessoas.

Estado De Arte

Contextualização Teórica

Motivação

Em qualquer estudo, para que se possa usar adequadamente os conceitos, torna-se fundamental defini-los. Com esta ideia, e porque são diversas as abordagens existentes, procuramos encontrar uma definição para a palavra “motivação”. Originariamente utilizada na psicologia, sociologia, psicoterapia e estudo da aprendizagem, e posteriormente em áreas de gestão organizacional, são muitos os significados e contextos onde é empregue.

Etimologicamente, a palavra motivação deriva do Latim *movere*, que significa força motor ou força interna que faz numa pessoa ter determinado comportamento ou realizar determinada tarefa (Barbosa, 2011), estando assim intrínseca a ideia de que $MOTIVAÇÃO = MOTIVO + AÇÃO$, i.e. o motivo para desenvolver uma ação (Camara et al., 2013).

Noutra perspetiva, para o criador da psicanálise, Sigmund Freud, motivação é uma descarga de um estímulo ou energia acumulada (Nuttin, 1956). Esta energia é considerada uma fonte pessoal limitada, que as pessoas usam grande parte quando trabalham, devendo assim ser empregue de forma eficiente (Leiter & Maslach, 2017).

Em contexto de aprendizagem, Lieury e Fenouillet (1997/2006) definiram motivação como sendo:

“conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e por fim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade” (p.10).

Motivação está assim relacionada com o motivo, com a razão pela qual uma pessoa tem determinado comportamento, estando profundamente ligada à questão: Porquê? (Cordner & Scarborough, 2010).

Desde logo, a motivação é um dos pilares essenciais quando pretendemos compreender o comportamento humano e perceber os motivos que orientam as pessoas em determinada direção (Cortal, 2010).

Para Todorov e Moreira (2005) a motivação tem duas dimensões. Uma interna, já que é uma “força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir” (p.120) e outra externa quando se afirma que “ela depende de situações específicas, depende do que está acontecendo com o indivíduo” (p.120). A existência desta realidade

bidimensional cria uma base transversal à conceção das diversas teorias motivacionais, que enquadram a motivação em dois tipos: intrínseca e extrínseca.

De acordo com Deci e Ryan (1985) motivação intrínseca pode ser entendida como uma fonte de energia interna, central em toda a atividade humana. Reflete o desejo de realizar determinada atividade por si só, de modo a obter prazer e satisfação inerentes a essa mesma atividade, indicando-nos uma ideia de auto-realização da pessoa (e.g. crianças quando brincam, e se divertem apenas pelo jogo em si, sem estar presente qualquer tipo de recompensa ou pedido) (Deci et al., 1989).

Motivação extrínseca está relacionada com as atividades que são realizadas sem ser pela própria satisfação em as realizar (Deci & Ryan, 1985), podendo estar presentes pressões (e.g. uma obrigação, evitar punições ou castigos) ou recompensas externas, tangíveis ou não (e.g. recompensa monetária, reconhecimento) (Ramos, 2019), mas que podem ter um impacto no aumento ou diminuição da motivação intrínseca (Deci et al., 2017).

Chegado a este ponto, estamos em condições de afirmar que não é tarefa fácil distinguir estas duas dimensões motivacionais só pela observação do comportamento das pessoas. Ambas estão interligadas e condicionam a forma como o comportamento humano é iniciado, direcionado e sustentado. A motivação humana não é suscetível de ser observada e estudada diretamente (Vernon, 1969), ou seja, os motivos que levam determinada pessoa a ter um comportamento, não podem ser visualizados, apenas deduzidos (Cortal, 2010), ideia esta basilar na formulação das diversas teorias motivacionais, e a justificação para a sua constante revisão e evolução.

Teorias da Motivação

Nos anos 60 e 70 do século passado surgiram diversos estudos que procuraram analisar como a motivação se manifesta em diversos contextos, examinando o comportamento das pessoas com base nas suas necessidades e nos seus objetivos.

Considerando o abordado no ponto anterior, tendo em conta que o cerne do nosso trabalho não se prende por uma análise exaustiva às teorias motivacionais, mas antes fazer uma breve abordagem que permita melhor enquadrar a temática escolhida, procurámos cingirmos a uma breve apresentação de algumas teorias que consideramos essenciais em contexto organizacional.

Assim, as teorias da motivação podem ser classificadas de acordo com duas correntes diferentes: as teorias de conteúdo e as teorias de processo (Armstrong & Taylor, 2014; Wilson, 2018).

As teorias de conteúdo ou necessidades focam a sua atenção nos fatores internos motivacionais dos indivíduos que os impelem a agir de acordo com a satisfação das suas necessidades. Armstrong e Taylor (2014) referem que a ideia central destas teorias é que uma necessidade não satisfeita origina uma tensão e um estado de desequilíbrio interior. O indivíduo vai ter um comportamento orientado por um objetivo, que permita satisfazer essa mesma necessidade e consequentemente voltar a estabelecer o seu equilíbrio interno. Assim, o comportamento é motivado pela satisfação das necessidades. Dentro deste grupo encontramos diversas teorias: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades Apreendidas de McClelland, a Teoria Bifatorial de Herzberg, a Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, e a Teoria ERG de Alderfer.

Quanto às teorias de processo, apesar de partilharem com as teorias de conteúdo a ideia de satisfação das necessidades, centram a sua atenção nos processos mentais, na perceção e interpretação que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho, e a forma como estes processos afetam a motivação (Armstrong & Taylor, 2014). Estas teorias não descrevem o comportamento humano como resultado único de um simples processo de satisfação de necessidades. Olham para as pessoas como indivíduos dinâmicos, racionais e dotados de pensamento, que avaliam se os seus esforços para atingir determinados objetivos serão ou não recompensados, ou se essa mesma recompensa é ou não justa (Wilson, 2018). Estas teorias preocupam-se com expectativas, objetivos, reforços motivacionais, bem como a avaliação que as pessoas (com as suas crenças, valores e opiniões) fazem do mundo que as rodeia, e que determina as suas necessidades.

As principais teorias de processo são: a Teoria da Equidade de Adams, Teoria da Expectativa de Vroom, Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, Teoria da Fixação de Objetivos de Locke, A Teoria do Reforço de Skinner e A Teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham.

Dentro deste vasto conjunto de teorias, vamos dar mais ênfase àquelas cujo estudo da motivação tenha como referência o comportamento da pessoa em contexto laboral.

Teoria Bifatorial de Herzberg. Esta teoria sugere que existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação no trabalho. Uns contribuem para a satisfação e motivação

intrínseca do trabalhador: fatores motivadores (e.g. conteúdo do trabalho, cargo que ocupa, realização pessoal e a natureza das tarefas). Outros, visam combater a insatisfação: fatores higiênicos (e.g. ambiente trabalho, condições de trabalho, organização, salário), tendo especial atenção que estes dois tipos de fatores não são antagónicos, já que neste contexto o oposto de satisfação não é a insatisfação, i.e. os sentimentos criados pela satisfação e insatisfação são independentes, pelo que o trabalhador pode estar satisfeito com determinados aspetos do seu trabalho e insatisfeito com outros (Armstrong & Taylor, 2014; Wilson, 2018).

Teoria das características do trabalho Hackman e Oldman. Esta teoria identifica cinco características do trabalho, e cuja avaliação permite medir o grau de satisfação e o grau de motivação interna do trabalhador (Chiavenato, 2014). Estas cinco características: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback, vão influenciar a motivação intrínseca do trabalhador (Armstrong & Taylor, 2014), sendo fundamentais e imprescindíveis para uma adaptação às tarefas organizacionais (Cortal, 2010).

Alguns estudos demonstraram que em locais de trabalho onde estas características foram observadas existe uma satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores, um maior empenho, motivação, performance e realização pessoal (Deci et al., 2017). Esta ideia é partilhada por Hackman e Oldman referindo que o trabalho com estas características induz o trabalhador a interiorizar que o seu esforço vale a pena, sentindo-se mais responsável e exigente na atividade que realiza. Todo este processo conduz a um aumento da motivação intrínseca, e consequentemente um aumento na qualidade do trabalho, uma maior eficácia e satisfação do trabalhador (Armstrong & Taylor, 2014).

Relativamente às teorias de processo.

Teoria da Equidade de Adams. Esta teoria sugere que as pessoas têm uma perceção de equidade, do que consideram justo e razoável, e é esta perceção que influencia diretamente o seu comportamento. Existe assim um processo de dupla comparação. As pessoas comparam o seu desempenho com as recompensas que recebem, mas também fazem uma comparação com as recompensas que as outras pessoas recebem. Quando a equidade é colocada em causa reajustam o seu comportamento, tentando atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se mais ou menos para obter as recompensas ou exigindo a sua alteração (Ramos, 2019; Wilson, 2018).

Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham. Esta teoria defende que a motivação e o empenho do trabalhador são maiores quando são definidos objetivos. Mas esta definição de objetivos não pode ser feita sem fundamentação, devendo obedecer a determinadas regras. Desde logo, que têm de ser objetivos claros e realistas para as pessoas, e se estas participarem no seu processo de definição, maior será o seu empenho para os atingir. Outro aspeto importante a considerar é a necessidade de um feedback constante para perceber se esses objetivos estão a ser alcançados, e quanto mais exigentes forem os objetivos definidos, maior será essa necessidade (Armstrong & Taylor, 2014). Objetivos que sejam realistas e difíceis de alcançar permitem obter um maior desempenho, no sentido que o trabalhador coloca mais esforço pessoal no processo e, quando consegue atingir esses objetivos, sente-se totalmente realizado (Ramos, 2019).

Teoria das expetativas de Vroom. Desenvolvida por Victor Vroom em 1964, é uma teoria motivacional que procurou explicar os fatores que influenciam o comportamento das pessoas de acordo com as oportunidades que o ambiente de trabalho lhe oferece (Lee, 2007). Esta teoria sugere que a motivação no ambiente de trabalho depende de três variáveis: Valência – Instrumentação – Expectativa (VIE). A valência representa o valor que a pessoa dá a determinado resultado (que deseja atingir). Instrumentação representa a crença que um comportamento conduz a outro (objetivo-recompensa). A expectativa representa a probabilidade que esse comportamento (a ação, o empenho) induzirá num determinado resultado (Armstrong & Taylor, 2014).

Assim, a motivação do trabalhador será maior quando ele sabe o que tem de fazer para obter determinada recompensa, trabalhando na expectativa que irá obter essa mesma recompensa e que irá valer o seu esforço e empenho (Armstrong & Taylor, 2014).

No entanto, a expectativa de obter uma recompensa apesar de orientar e potencializar a motivação, pode também ter o efeito contrário. Quando a relação entre o esforço dedicado a uma tarefa e o resultado esperado não é clara, ou simplesmente não existe, pode resultar num decréscimo da motivação. O resultado não se coaduna com a satisfação das necessidades básicas. Esta ideia acaba por explicar o porquê de uma recompensa externa, principalmente as monetárias (e.g. bónus por desempenho), apenas funcionar se a pessoa tiver a perceção clara que esta relação esforço-recompensa vale a pena.

Teoria de reforço de Skinner. Partindo da lei do efeito de Edward Thorndike, a qual refere que as pessoas ao entenderem as consequências dos seus comportamentos, moldam os seus comportamentos futuros, B. Skinner desenvolveu a sua teoria de reforço baseado num conceito de condicionamento operante. Esta teoria defende que o reforço positivo (recompensa) de um comportamento leva as pessoas a ter novamente esse comportamento, mas se esse comportamento for punido existe uma diminuição ou extinção do mesmo (Armstrong & Taylor, 2014).

Este conceito de que o reforço positivo estimula a ocorrência de um comportamento está assente em dois princípios: (1) As pessoas procuram realizar as tarefas e atividades de forma a obter o máximo de recompensas e benefícios, (2) as recompensas depois de obtidas convergem de forma positiva para melhorar o desempenho do trabalhador (Chiavenato, 2010), i.e. o trabalhador que obtém sucesso e satisfação com a sua performance na realização de determinada tarefa, tende a repeti-la, procurando novamente a recompensa. Assente nesta teoria, uma organização consegue desenvolver medidas que permitam influenciar comportamentos e atitudes através das recompensas atribuídas aos seus trabalhadores, reforçando positivamente os desejados ou reprimindo os indesejados quando os deixa de recompensar. Claro que surgiram diversas críticas, já que a teoria de reforço de Skinner pressupõe uma visão mecânica do comportamento humano, ou seja, as escolhas que as pessoas fazem hoje são justificadas com base nas experiências passadas, deixando de parte a influência que o ambiente atual tem sobre essas mesmas escolhas (Chiavenato, 2010).

À semelhança desta última teoria motivacional, também as anteriormente referidas tem vindo no decorrer dos anos a ser alvo de críticas por diferentes autores que procuram novas abordagens num contexto humano mais atual.

Não obstante, estas teorias não deixam de ter importância e uma grande relevância no processo de GP, onde se tornam fulcrais no incremento da motivação e valorização dos trabalhadores, permitindo melhorar o seu desempenho, cativar e reter este principal ativo.

Sistema de recompensas

Definição

Importa agora perceber de que forma as pessoas são motivadas, i.e., como é que as organizações exercem influência sobre o seu comportamento, levando-as a fazer aquilo que se espera delas.

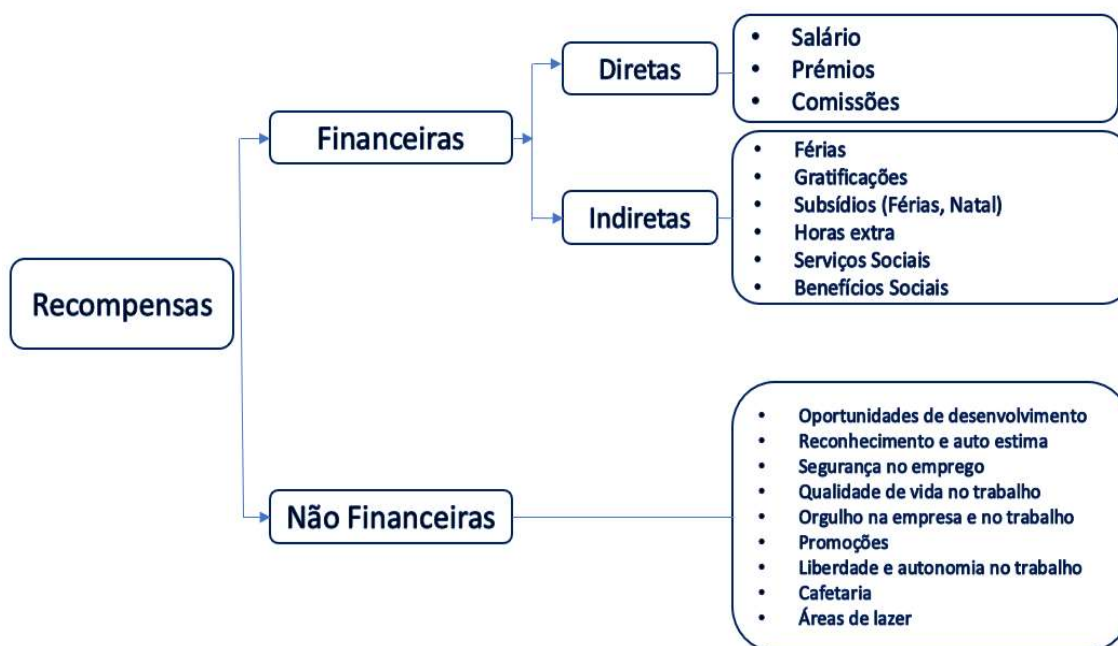
Os diversos processos na GP procuram atrair, reter e desenvolver as competências pessoais e profissionais dos trabalhadores, de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos. Mas, mesmo que os objetivos da organização sejam claramente definidos, como defendem Edwin Locke e Gary Latham, nada garante que as pessoas os procurem atingir. As pessoas devem sentir-se motivadas para seguir normas, procedimentos ou regras essenciais à organização, pelo que os métodos usados para modificar o comportamento devem ser cuidadosamente desenvolvidos, estruturados e aplicados (Cordner & Scarborough, 2010).

Como referem Cordner e Scarborough (2010), na administração policial existem diversos métodos que podem ser usados para esta finalidade, cuja aplicação envolve a criação e utilização de uma diversidade de mecanismos como: recompensas remuneratórias, promoções, reconhecimento público, dias de folga, avaliações positivas, e prémios especiais.

A recompensa pode ser entendida como “uma relação de troca entre as pessoas e a organização, onde a pessoa recebe algo devido à execução das tarefas com vista à satisfação dos objetivos organizacionais” (Chiavenato, 2009, p.285), sendo considerada como um “elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização” (Chiavenato, 2010, p.274).

O valor da recompensa e o investimento pessoal necessário à sua obtenção determinam o empenho que a pessoa coloca no processo compensatório. Este processo, quando assente num sentimento de justiça compensatória, influencia positivamente o desempenho das pessoas, i.e., “recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho” (Chiavenato, 2014, p.12).

Assim, a principal função de uma recompensa é fornecer uma consequência positiva a um comportamento desejado (Wilson, 2002), podendo assumir diversas formas, tal como esquematizado na figura seguinte.

Figura 1*Tipos de Recompensas Organizacionais*

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p.285; 2014, p.242)

Neste contexto, as organizações, para funcionarem dentro de certos padrões, usam SR que visam incentivar determinados comportamentos e sistemas punitivos que visam diminuir ou eliminar outros (Chiavenato, 2009). Focando-nos apenas nos primeiros, cabe à organização desenvolver SR que permitam atrair, manter e motivar os seus trabalhadores.

Um SR pode ser entendido como um conjunto de benefícios que uma organização disponibiliza aos seus trabalhadores, integrando instrumentos, mecanismos ou procedimentos, para que esses benefícios possam ser distribuídos com a finalidade de reforçar as ações que estejam alinhadas com as estratégias da organização (Chiavenato, 2010; Wilson, 2002).

Para Camara et. al. (2013) é:

“o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (p.87).

Bratton e Gold (2000), seguindo esta linha de pensamento, referem que um SR deve ser planeado, estruturado e criado tendo em conta a satisfação das necessidades dos

trabalhadores, devendo ainda recompensar os comportamentos que estejam em consonância com os objetivos e cultura da organização.

Thomas Wilson (2002) complementa estas definições, referindo que um SR deve conter um conjunto de programas desenhado de acordo com as características da organização, orientado pela estratégia organizacional e aplicado de maneira independente. Partindo do exposto, é importante salientar que a aplicação de um SR tem sempre como objetivo central orientar o comportamento para os resultados estabelecidos e desejados pela organização, sugerindo-nos o conceito de reforço positivo de Skinner, onde todo o comportamento é determinado pelas suas consequências (Boas & Andrade, 2009; Chiavenato, 2010). Temos ainda de considerar que não existe um SR único, nem totalmente infalível pois as condições financeiras e a cultura de uma organização condicionam diretamente a aplicação efetiva de determinadas recompensas.

Assim, um SR deve procurar ser eficaz, enquadrando-se na organização e no contexto laboral onde é aplicado (Bratton & Gold, 2000), devendo as suas recompensas estarem alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, ser do conhecimento dos trabalhadores e promover a satisfação das suas necessidades, garantindo ainda justiça interna e externa (Oliveira, 2016).

Componentes Sistema Recompensas

Atendendo ao já explanado, estamos em condições de referir que um SR deve estar alinhado com as necessidades dos trabalhadores, ou seja, promover os fatores considerados motivadores no seu trabalho (e.g. realização pessoal, o reconhecimento da organização, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração) (Lawler, 1989, cit. in Silva, 2008).

De acordo com Bilhim, um SR “deve possuir três componentes: compensação (salário/vencimento) base; incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho; benefícios ou compensação indirecta” (2009, p.303, cit. in Oliveira, 2016). Para Chiavenato (2014, p.14) o processo de recompensa de pessoas deve incluir “recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais”.

Independentemente da abordagem ou designações feitas pelos diversos autores, é perceptível a ideia comum que o SR deve abranger todo o espectro motivacional, i.e. deve cobrir fatores de motivação intrínseca e extrínseca, promovendo o envolvimento e satisfação pessoal das pessoas com o seu trabalho, alinhando as suas necessidades com os

objetivos da organização – *engagement* - (Armstrong & Taylor, 2014), devendo o seu desempenho, quando excelente, ser devidamente premiado (Chiavenato, 2010).

Hipótese Teórica e Método

Depois de se enquadrar genericamente o estado de arte da temática do presente estudo, iremos focar a nossa atenção na problemática de investigação.

A formulação do problema de investigação decorre da revisão da literatura, da análise documental e investigações anteriormente realizadas na PSP, mas também da experiência profissional do autor e da observação comportamental do efetivo policial, que evidenciam problemas cuja origem pode estar na falta de motivação dos polícias da PSP. O trabalho policial é exigente física e psicologicamente, carecendo de uma constante gestão de crises, problemas e riscos, implicando isso a adoção de determinados mecanismos que promovam níveis elevados de motivação (Lapão, 2005).

Deste modo, e atendendo ao objetivo já descrito, a questão fundamental que irá nortear este estudo é a seguinte: **O atual sistema de recompensas da PSP poderá dar resposta às futuras exigências motivacionais dos polícias?**

Para dar resposta a esta questão, adotamos o método de revisão da literatura, tendo sido determinado pela natureza teórica do estudo a que nos propusemos.

Perspetivas

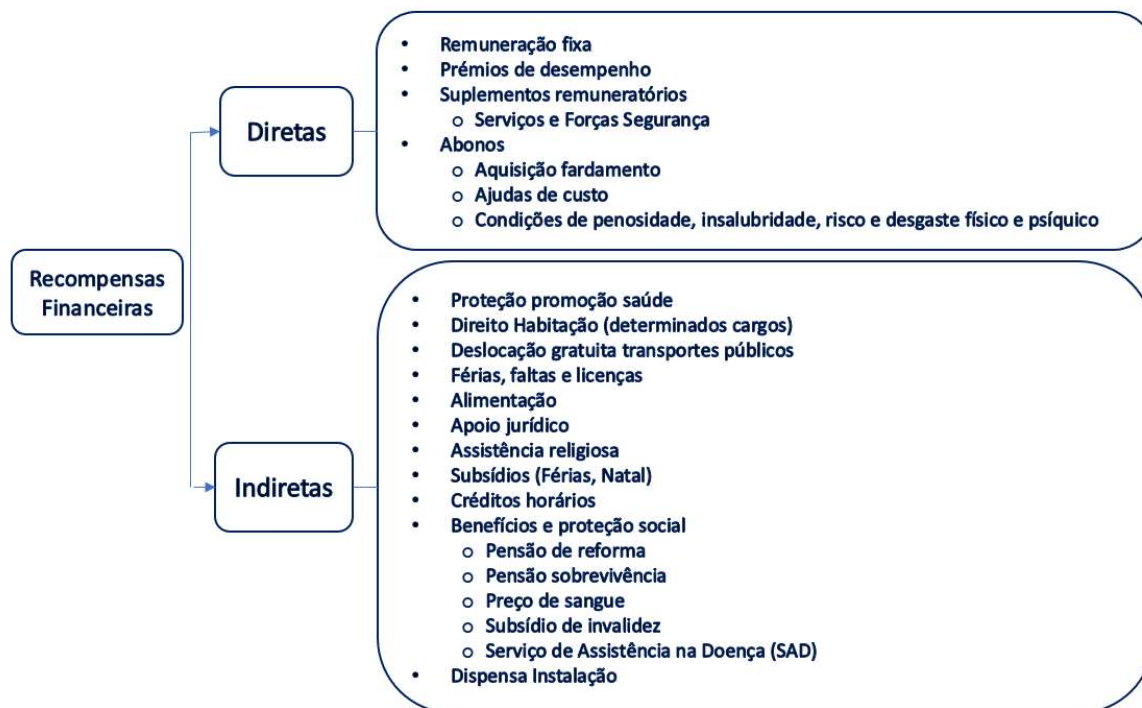
Sistema Recompensas na Polícia de Segurança Pública

A PSP tem um SR diversificado que integra RF e RNF disperso por vários diplomas.

Relativamente às RF, o Estatuto do Pessoal da PSP (EPPSP) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, prevê determinadas recompensas (diretas ou indiretas) descritas de acordo com a figura seguinte.

Figura 2

Tipos de Recompensas Financeiras da PSP

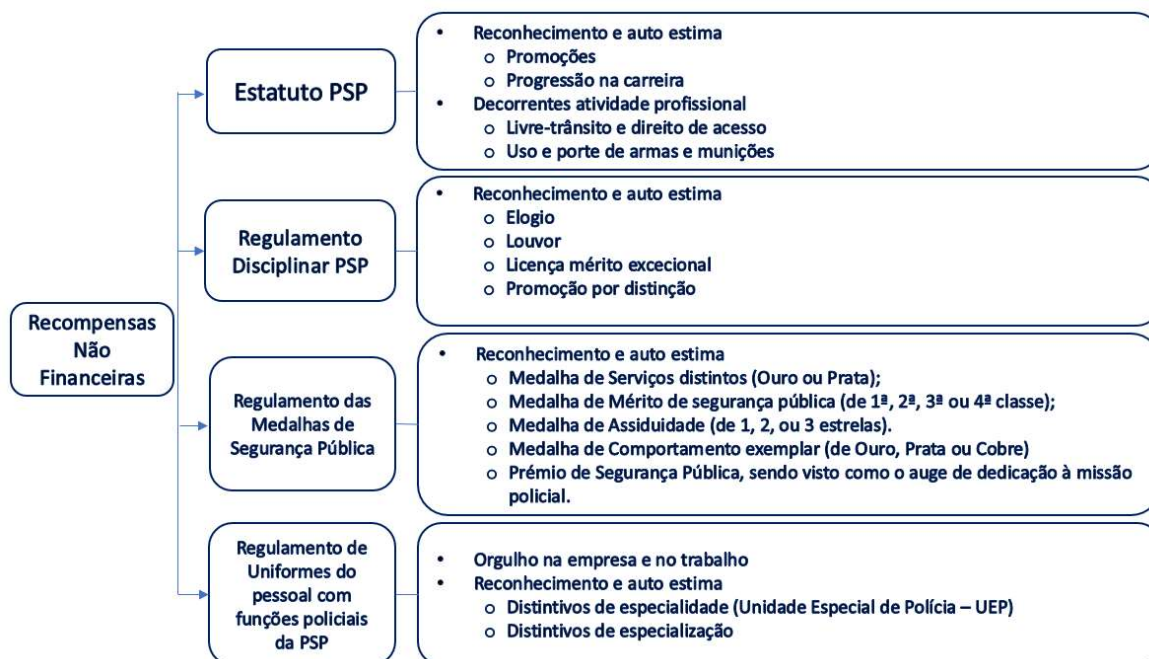


O Regime de Remunerações da PSP está previsto no Capítulo IX do EPPSP, onde a remuneração fixa constitui a principal forma de RF, refletindo os diferentes níveis de responsabilidade, competências e reputação que as pessoas têm dentro da instituição, influenciando a criação de expectativas na concretização de objetivos, que de acordo com as Teoria das Expectativas de Vroom, vão condicionar a motivação.

No que concerne às RNF, também estão previstas determinadas recompensas com objetivo de potenciar a motivação intrínseca do polícia, a sua autorrealização e o reconhecimento público do seu bom desempenho, que se agrupam de acordo com a figura seguinte.

Figura 3

Tipos de Recompensas não Financeiras da PSP



O Regulamento Disciplinar da PSP aprovado pela Lei n.º 37/2019, de 30 de maio, prevê no seu Título II, Capítulo I, um conjunto de recompensas servindo para “distinguir publicamente o comportamento exemplar e o zelo excecional ou para destacar atos de relevo social e profissional” dos profissionais com funções policiais da PSP.

Quanto ao Regulamento das Medalhas de Segurança Pública, o regime encontra-se previsto no Decreto-Lei n.º 177/1982, de 12 de maio, e de acordo com o seu Artigo 1º destinam-se a “galardoar os serviços notáveis prestados às forças de segurança e à Nação e bem assim a distinguir altas virtudes reveladas no serviço por agentes da força pública ou militares ao seu serviço”.

A Portaria n.º 394/2016, de 22 de novembro aprovou o Regulamento de uniformes do pessoal com funções policiais da PSP, o qual prevê a utilização por parte dos polícias a utilização de: Distintivos de especialidade, para cursos de especialidade da UEP e Distintivos de especialização, visando reconhecer a especialização em áreas específicas da atividade técnico-policial: Patrulha; Trânsito; Segurança Aeroportuária; Armas e Explosivos; Investigação Criminal; Segurança Privada; Investigação de Acidentes de Viação; Missões Internacionais; Intervenção Rápida; Segurança a Instalações Diplomáticas; Spotting; Negociadores; Inteligência Policial; Estratégia e Direção Policial;

Comando e Direção Policial; Docência Instituto Superior Ciências Policiais e Segurança Interna; Docência Escola Prática Polícia.

Os distintivos de especialização só foram regulamentados em 2020 através do Despacho 04/GDN/2020, do Diretor Nacional da PSP, e espelha claramente a intenção e necessidade da organização em promover a motivação dos polícias através de RNF, procurando que os mesmos se sintam reconhecidos dentro e fora da organização, pela dedicação e esforço à missão policial reforçando o espírito de corpo e reconhecimento das suas competências e capacitações profissionais.

Por fim, as promoções e progressão na carreira representam o método mais formal de reconhecimento (Wilson, 2002), e apesar de refletirem o reconhecimento da organização pelo trabalho e dedicação demonstrada, tem intrínseca uma vertente de RF dado que se encontra sempre acompanhada de um incremento remuneratório.

Não obstante a caracterização do SR da PSP efetuada, é importante referir que no campo da RF estamos cientes que as condições económicas do país e as restrições financeiras causam grandes constrangimentos na gestão organizacional. Um bom exemplo disso é o quadro seguinte onde apresentamos a evolução dos salários mínimo Nacional (SMN) e mínimo da PSP (SMPSP), entre 1989 e 2001.

Tabela 1

Evolução dos Salários Mínimo Nacional e Mínimo da PSP

	Ano	Salário Mínimo Geral (SMG)	PSP	Variação
	1989	174,6	350,1	50%
	1999	356,7	554,7	36%
	2008	497	734	40%
EPPSP	2009	525	755,3	30%
	2010	554,2	789,5	30%
	2014	789,5	565,8	28%
EPPSP	2015	589,2	789,5	25%
	2016	618,3	789,5	22%
	2019	700	789,5	11%
	2020	740,8	791,9	6%
	2021	775,8	801,9	3%

Nota: SMG corresponde ao valor anual (14 meses) dividido por 12 meses

Fonte: PORDATA (última atualização: 21-09-2021)

Analisando estes dados podemos verificar que desde 1989 o SMN se tem aproximado do SMPSP. Em 1989, o SMN era cerca de metade do SMPSP. Entre 1989 e 2009 (data da alteração do EPPSP) existiu um decréscimo de 20% na diferença do SMN face ao SMPSP. Nos dez anos seguintes, continuamos a assistir a uma tendência

decrecente da diferença do SMN face ao SMPSP. Verificamos ainda que as alterações legislativas ao EPPSP não tiveram qualquer efeito para atenuar esta tendência, podendo referir que em 2021 o SMPSP é aproximado ao SMN.

Outro exemplo que apresentamos é o caso do SIAD da PSP, aprovado pela Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, e apesar ter como objetivo “promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos polícias”, prevendo um mecanismo de atribuição de prémio de desempenho (RF), este nunca foi efetivado por falta de verbas financeiras.

O decréscimo do poder de compra dos polícias implica uma diminuição do seu padrão de vida, bem-estar pessoal e social e consequentemente diminuição do prestígio e sentimento de autoestima. A remuneração afeta diretamente as pessoas seja sob o ponto de vista económico, psicológico e sociológico (Chiavenato, 2014), influenciando a sua motivação para o trabalho.

Motivação e o Sistema de Recompensas na PSP, o que indicam os estudos.

Existem alguns estudos realizados na PSP que procuraram adicionar conhecimento sobre esta temática.

O estudo realizado por Lapão (2005), sobre as causas e consequências da motivação no interior da PSP, apontou a desvalorização social da profissão como fator que influencia negativamente a motivação dos agentes da PSP.

Outro aspeto importante a retirar deste estudo é que as RF, nomeadamente a remuneração, não é considerada como “fonte de desmotivação” (Lapão, 2005, p.105), mas a falta de apoio das chefias, a falta de reconhecimento e prestígio contribuem para um défice de motivação, combatendo mais uma vez a obsoleta noção que as RF constituem o principal fator motivacional. Este estudo apontou ainda o importante papel que a coesão grupal e o relacionamento interpessoal desempenham na gestão dos níveis de auto-eficácia e stress.

Um outro estudo realizado por Duarte (2008) procurou indicar os fatores que motivam os polícias da PSP. Neste estudo, as relações interpessoais e a vertente social da profissão foram indicadas como sendo os fatores que mais influenciam a motivação. Por outro lado, a falta de meios e de condições de trabalho, a falta de apoio interno e externo e a desorganização da PSP, foram indicados como fatores de desmotivação.

Em 2010, Certal procurou avaliar o nível de motivação no trabalho e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP. Com o seu trabalho

chegou à conclusão de que: 63% dos 306 inquiridos se encontram motivados, 18% encontram-se desmotivados, e 19% não se encontram nem motivados nem desmotivados. Para Certal, estes profissionais estão emocionalmente ligados à instituição, resultando numa forte aceitação dos objetivos definidos, levando-os a colocar um esforço considerável na sua prossecução. Encontrando-se comprometidos e motivados intrinsecamente, “gostam das funções que desempenham pela atração que sentem pela própria atividade, que favorece a satisfação das necessidades fundamentais” (2010, p.58).

Em 2016, Oliveira realizou um estudo onde procurou avaliar se o sistema de recompensas da PSP é eficaz na motivação dos elementos com funções policiais ao serviço da instituição. Através deste estudo concluiu que o SR é um fator influenciador na motivação dos trabalhadores, podendo ser utilizado para esse fim na PSP. Relativamente ao grupo estudado (policías da 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa) concluiu que o atual SR da PSP não é sinónimo de motivação, tendo sido apontadas falhas na atribuição de recompensas (e.g. falta de critérios de transparência, justiça e objetividade) (p.64). Defendeu ainda a necessidade de uma revisão ao atual modelo em vigor na PSP.

Para Ramos (2019), o atual sistema de avaliação da PSP - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho (SIAD) integra algumas melhorias face ao anterior sistema ao prever determinados mecanismos motivacionais, como a atribuição de prémios de mérito, dias de férias, ou a influência na progressão remuneratória. No entanto, ainda existem algumas lacunas por resolver na identificação das competências pessoais e profissionais e na identificação de necessidades de formação, limitando assim o próprio desenvolvimento de competências e a motivação intrínseca do trabalhador.

Necessidade de um Sistema Recompensas Pósterio

Tal como já foi abordado, o atual SR da PSP tem mecanismos dispersos em diversos diplomas legislativos, datando o mais antigo de 1982 (Regulamento das Medalhas de Segurança Pública).

Considerando que o atual SR da PSP se encontra fragilizado por estar, por um lado, ligado a uma longa tradição militar, onde a vida do trabalhador era regulada de acordo com rígidas normas e procedimentos, incutindo restritas regras de conduta na execução de tarefas, e pelo outro, devido à castração decorrente do rigoroso equilíbrio económico imposto na Administração Pública, que inviabiliza qualquer tentativa de desenvolvimento

da motivação através de RF, urge repensar a sua estrutura e aplicação, por estar capacitado para motivar os trabalhadores de uma polícia moderna, senão vejamos.

Um aspeto que consideramos importante é que o SR da PSP foi herdando os mecanismos de recompensas criados ao longo do Séc. XX (e.g. concentração do fundo de pensões existente nos cofres dos corpos de polícia cívica dos distritos e reforço do serviço clínico através do Decreto-Lei n.º4166, de 29 de abril de 1918; promoção por distinção prevista no Decreto-Lei n.º39497, de 31 de dezembro de 1953, o conjunto de recompensas previsto no Regulamento Disciplinar do Pessoal da PSP de 1955, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 40118, de 6 de abril), sofrendo ligeiras alterações até ao atual SR.

A sua formulação foi inicialmente influenciada pela visão tradicional e burocratizada do trabalhador (primeira metade do Séc. XX), cuja relação com o trabalho era apenas a de um objeto servil e mecanizado, procurando apenas o melhor salário possível (RF), e seguidamente (segunda metade do Séc. XX) por uma visão mais dinâmica e generalista, onde as relações humanas começaram a ganhar importância e apesar do trabalhador continuar a ser um sujeito passivo no processo produtivo, surgiram outras formas de RNF (e.g. refeitórios, equipas desportivas da empresa) como forma de o motivar (Chiavenato, 2014; Herzberg et al., 2017).

Outro aspeto marcante, reside na sua aplicação a uma diversidade de gerações de trabalhadores diferentes, com necessidades e objetivos completamente distintos. A geração Silent Generation (pessoas nascidas entre 1925 e 1945) caracterizadas como leais, que procuravam segurança no trabalho e que se conformavam apenas com o fato de ter um trabalho (Swanson et al., 2017). A geração Baby Boomer (pessoas nascidas entre 1946 e 1964) caracterizada por pessoas com uma identidade liberal, que questionavam regras e procedimentos, mas eram muito focadas no trabalho procurando progredir na carreira e acabando por ascender a importantes cargos nas organizações (Chiavenato, 2014). Mais recentemente, as alterações que o SR sofreu coincidiram com a integração na instituição das pessoas da Geração X (nascidas entre 1965 e 1980) e da Geração Y (nascidas entre 1981 e 1994). As pessoas da Geração X, demonstram princípios éticos mais apurados (quando comparadas com a geração Baby Boomer) preferindo a família ao trabalho, são pessoas práticas, inteligentes, curiosas, boas estrategas e com grande capacidade de aprendizagem. As pessoas da Geração Y, cresceram numa época de enorme desenvolvimento tecnológico, partilha de informação e assistiram ao início da utilização das redes sociais. São caracterizadas por serem pessoas otimistas e por conseguirem equilibrar o trabalho e a vida particular, gostam de trabalhar em equipa e de diversidade

cultural. Ao colocarem elevadas expectativas no seu trabalho, esperam ser informadas sobre o seu desempenho, questionando as chefias quando alguma coisa não lhes parece correto (Chiavenato, 2014).

Esta tentativa de a PSP usar um SR frágil para motivar pessoas com necessidades tão diferenciadas e objetivos tão dispares é um verdadeiro desafio hercúleo, para uma organização pragmática e com visão no futuro.

Um SR pósterio deve possibilitar o desenvolvimento das pessoas, permitindo dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha, capacitando-o profissionalmente para desempenhar futuras posições na organização (Boas & Andrade, 2009). O SR da PSP, num futuro próximo, deve estar capacitado para motivar polícias que procuram um salário adequado ao seu empenho na concretização dos objetivos organizacionais, cada vez mais exigentes, que procuram obter determinados benefícios (e.g. assistência médica e social, plano de reforma e compensações por tempo de trabalho extra), e procuram oportunidades de especialização e promoção, desenvolvimento de competências, segurança trabalho, compromisso e orgulho em ser polícia (Ortmeier & Davis, 2012).

A PSP necessita de reforçar a sua cultura organizacional, adaptando-se aos novos desafios de GP, devendo atrair e reter os melhores, dar oportunidade às pessoas de demonstrar competências nas áreas onde são os melhores profissionais, desenvolver, e aplicar um SR que valorize as pessoas, que reforce competências e promova efetivamente a sua motivação. Deve deixar de lado um SR baseado no tradicional modelo do *homo economicus*, e na suposição que as pessoas são motivadas exclusivamente por RF e materiais, onde o processo de recompensa é rígido, imutável, dependente de recursos financeiros e aplicado por igual a todos os funcionários, sem contar com as diferenças individuais de desempenho (Chiavenato, 2014).

No planeamento de um SR pósterio, a PSP deve ter em conta o modelo do homem complexo, onde é visto como um sistema individual composto de cognições, perceções, valores e motivações, assumindo que a motivação das pessoas é composta por uma enorme diversidade de fatores como “salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho e na organização, necessidades de autorrealização” (Chiavenato, 2014, p.238).

Oliveira (2016) propõe uma série de sugestões que poderiam melhorar a eficácia do atual SR, certo que concordamos com algumas, designadamente a recompensa de um período de férias através de protocolos com os Serviços Sociais da PSP (SSPSP); intercâmbios com outras forças policíacas estrangeiras, valorização e reforço de

competências em determinadas áreas administrativas e operacionais, ou incremento do reconhecimento público do polícia, partilhando internamente os atos meritórios desse mesmo reconhecimento.

Apesar da partilhar a visão da necessidade de revisão e a vontade de ultrapassar esta inércia transformacional, muitas vezes enclausurada pelas restrições orçamentais da PSP, na nossa opinião não deixaria de ser uma atualização a curto prazo. A próxima geração de polícias (pessoas da Geração Z), é uma geração marcada pela tecnologia, pela partilha de informação, fascinada pela realidade virtual e utilização massiva de redes sociais que dificultam as relações interpessoais (Ortmeier & Davis, 2012), que vai criar exigências e desafios à instituição, e obrigar a PSP a redefinir objetivos e repensar formas de voltar a motivar os seus polícias, devendo apostar mais na RNF.

Conclusão

Desde a criação em Portugal do Corpo de Polícia Civil em 2 de julho de 1867, pelo Rei D. Luis, que a PSP tem conseguido reinventar-se, adaptando-se às mudanças, necessidades e exigências da sociedade. As instituições, principalmente as da Administração Pública, enfrentam atualmente enormes desafios orçamentais com limitações financeiras que se refletem nas condições de trabalho que podem oferecer aos seus funcionários.

Neste ambiente adverso, a PSP tem de criar estratégias de integração e retenção de talentos que visem compensar a criatividade, inovação, aquisição de novas aptidões e reforço de competências, promovendo a motivação dos seus trabalhadores, a competitividade e sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 2014, p.92). Os polícias devem ser vistos como a peça fundamental do puzzle organizacional, contribuindo com o seu trabalho, conhecimento, dedicação e profissionalismo, para uma instituição policial que ambiciona ser mais eficiente, eficaz, humana e moderna.

A administração policial deve por isso procurar dinamismo no planeamento, estruturação, e aplicação dos processos de GP, procurando espelhar os valores e princípios da organização, na criação de uma cultura de comprometimento e motivação, pois as organizações só mudam a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas (Boas & Andrade, 2009).

No processo de motivar pessoas, os SR desempenham uma importante função, auxiliando a organização a promover os seus objetivos, procurando motivar os seus trabalhadores, através da satisfação das suas necessidades individuais, na prossecução da plena realização pessoal do trabalhador.

Assim, estamos em condições de responder à questão fundamental que delineou o presente estudo, afirmando que o atual sistema de recompensas da PSP não se encontra preparado para responder eficazmente às futuras exigências motivacionais dos polícias.

Além de não ser visto como um sistema com real eficácia motivadora dos polícias, as suas atualizações foram estereis, sem conseguir acompanhar as rápidas transformações sociais e organizacionais vivenciadas desde a década de 70 do Séc. XX. De momento, encontrando-se fragilizado na sua vertente de RF limitada pelo escasso orçamento financeiro da instituição, e na vertente RNF, onde os mecanismos de reconhecimento e auto-estima são vistos com desconfiança e falta de justiça equitativa (e.g. atribuição de Louvores), assim como as limitações, sobejamente conhecidas, das condições de trabalho, e desinvestimento social (e.g. eliminação das messes).

A PSP deve preparar o futuro, utilizando de forma ampla e integrada todos os tipos de recompensas (RF e RNF, individuais ou coletivas) existentes na organização, repensar novas formas de motivar e mobilizar os trabalhadores para a participação, envolvimento e compromisso com os objetivos e missão da organização.

Para tal propomos algumas medidas.

Desde logo de cariz social, promovendo a motivação intrínseca e reforçando o compromisso institucional, onde os SSPSP desempenham um papel fundamental e transversal a toda a instituição, no entanto deveria ser um papel mais ativo no enriquecimento da cultura policial da PSP, através:

- Eventos de convívio anuais visando cada uma das Unidades de Polícia, promovendo a partilha de experiências de quem ali trabalha e de quem é natural do local onde estão sediados;
- Bilhetes de acesso a concertos, exposições, workshops;
- Promoção de dias temáticos (e.g. dia da criança, dia do ambiente), com atividades onde os polícias partilhassem experiências com a família e sociedade civil;
- Criação de creches e infantários na sede das Unidades de Polícia, colmatando esta necessidade sempre presente de apoio social às famílias, apesar da existência de protocolos para áreas de Lisboa, Porto e Açores (Ilha Terceira);
- Em cada Unidade de Polícia, a eleição (pelos profissionais dessa Unidade) do Polícia do Ano, pelo desempenho e profissionalismos demonstrado.

A PSP poderia ainda implementar medidas de desenvolvimento pessoal e reforço de competências pessoais e profissionais, através da formação direcionada para áreas

administrativas (e.g. finanças, gestão) e cujo conhecimento técnico mais consistente acabaria por trazer incremento de qualidade do trabalho desenvolvido.

Por último, e mais difícil de concretizar, é a intervenção na RF, onde a importância atual dos suplementos e subsídios face a remuneração fixa, nos parece desajustada. Se por um lado a criação de subsídios e suplementos visam motivar e premiar o polícia por desempenhar determinada função, por outro é impeditivo da rotatividade funcional (e.g. dificuldade na passagem de polícias com funções operacionais para funções administrativas, por deixarem de receber determinado suplemento).

Um polícia motivado é sinónimo de desenvolvimento institucional, de competitividade, participação e envolvimento na estratégia organizacional. É sinónimo de marketing, ao aumentar a visibilidade da instituição, contribuindo para a melhoria da imagem da PSP junto da sociedade e, consequentemente, combatendo a falta de atratividade institucional para a agregação de talentos.

São muitos os desafios que se avistam no horizonte de uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão, mas certo de que a instituição não se abaterá se tratar os seus polícias como agentes ativos de mudança.

Referências

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource: Management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barbosa, P. (2011). *Motivação no trabalho*. Cresça Brasil Editora.
- Boas, A., & Andrade, R. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Elsevier Editora Ltda.
- Bratton, J. & Gold, J. (2000). *Human resource management: theory and practice* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI, recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª. Ed.) Lisboa: D. Quixote
- Certal, J. (2010). *Motivação no trabalho: O caso da unidade especial de polícia*. [Trabalho de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (9ª ed.) Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3ª ed.). Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Ed.). Editora Manole
- Cordner, W. G., & Scarborough, E. K. (2010). *Police administration* (7th ed.). Lexis Nexis
- Deci, E. L., & Ryan, A. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science+Business Media
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017, January 11). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4:19-43
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Decreto-Lei 177/82, de 12 de maio, *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 109, 1242 – 1249
(Estabelece as normas respeitantes à atribuição das medalhas de segurança pública).

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

Decreto-Lei n.º 39497, de 31 de dezembro de 1953, *Diário do Governo*, I Série, Numero 290

Decreto-Lei n.º 40118, de 6 de abril de 1955, *Diário do Governo*, I Série, Numero 76

Decreto-Lei n.º 4166, de 29 de abril de 1918, *Diário do Governo*, I Série, Numero 91

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2017). *The motivation to work*. Routledge
(trabalho original publicado em 1959)

Lapão, A. (2005). Motivação e auto-eficácia no âmbito policial, *Politeia*, ano II, n.º 1 – Janeiro/Junho, pp. 93-108.

Lee, S. (2007, October 16). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, Vol. 56 Iss 9 pp. 788 – 796.
<http://dx.doi.org/10.1108/00242530710831239>

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

Lei n.º 37/2019, de 30 de maio, *Diário da República*, n.º 104/2019, Série I, 2726 - 2746

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Motivation, competence and job bournout In A. Elliot, C. Dweck & Yeager, D. (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (2ºEd.) (pp. 370-384). Guilford

Lieury, A., & Fenouillet, F. (2006). *Motivación y éxito escolar*. (Silvio Panebarco, trad.). Fondo de Cultura Economica. (trabalho original publicado em 1997)

Nuttin, J. (1956). Human motivation and freud's theory of energy discharge. *Canadian Journal of Psychology*, 10(3), 167–178. <https://doi.org/10.1037/h0083667>

- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da psp como fator de (des)motivação*. [Trabalho de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal
- Ortmeier, J., & Davis, J. (2012). *Police administration: a leadership approach*. McGraw-Hill.
- Pordata- Estatísticas sobre Portugal e Europa. (2021, 20 jul). <https://www.pordata.pt/Home>
- Pink, D. H. (2019). *Motivação 3.0: Drive*. (Ivo Korytowski, trad.). Sextante (trabalho original publicado em 2009)
- Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 4, 1º Suplemento, 2- 21
- Portaria n.º 394/2016, de 22 de novembro, *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 224, 4075 – 4100
- Ramos, M. (2019). *Motivação na polícia de segurança pública: Avaliação de desempenho como fator motivacional*. [Trabalho Individual Final 3.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal
- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 2005, Vol. VII, nº 1, 119-132
- Swanson, C., Territo, L., & Taylor, R. (2017). *Police administration: structures, processes, and behaviors* (9th ed.). Pearson Education.
- Silva, M. (2018). *As práticas de recompensas: consequências da percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. [Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]
- Vernon, M., (1969). *Human motivation*. London. Cambridge University Press

Wilson, F. M. (2018). *Organizational behaviour and work: A critical introduction* (5th ed.). Oxford University Press.

Wilson, T. B. (2002). *Innovative reward systems for the changing workplace* (2nd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/0071415939>