

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



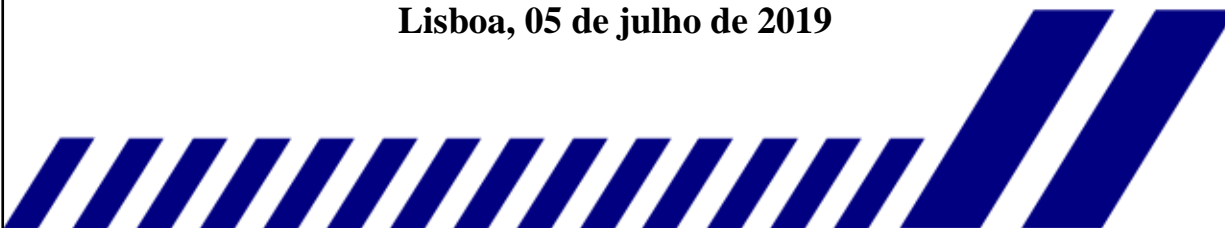
**MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO DESEMPENHO**

**Trabalho Individual Final**

**3.º Curso de Comando e Direção Policial**

**Autor: Maria Alcina Diogo Lousada (Comissário M/130532)**

**Lisboa, 05 de julho de 2019**





## **RESUMO**

O presente trabalho individual final teve como objetivo fundamental a Reflexão sobre a inquietação de alguns elementos da Polícia de Segurança Pública, com questões relacionadas com o trabalho do seu dia-a-dia.

Pretendeu-se estabelecer umnexo causal entre o Desempenho e a Motivação, enquanto fatores de alavancagem na performance organizacional e na realização pessoal e profissional do indivíduo e encontrar estratégias que de alguma forma mitigassem o desânimo vivido por grande parte dos nossos profissionais.

Para o alcance do objetivo enunciado foi efetuada uma abordagem teórica das correntes de pensamento e teorias que consagraram importância e dignidade às pessoas, enquanto principal ativo das organizações.

Foi feito igualmente, um levantamento de frases que se foram ouvindo, um pouco por todo o lado e que denunciaram a falta de motivação vivenciada pelos nossos elementos e serviram para estabelecer o paralelismo com conceitos científicos, para melhor compreensão do problema, numa tentativa de harmonizar objetivos organizacionais e individuais, minimizando os efeitos supervenientes.

**Palavras-chave:** Desempenho; Estratégias; Motivação; Organização; Reflexão.

## **ABSTRACT**

This final individual work had as its fundamental objective the reflection on the concern of some elements of the Public Security Police, with questions related to the work of their day to day life.

It was intended to establish a causal nexus between Performance and Motivation, as leverage factors in the organizational performance and personal and professional fulfillment of the individual and to find strategies that would somehow mitigate the discouragement experienced by most of our professionals.

In order to reach the stated objective, a theoretical approach was taken to the currents of thought and theories that consecrated importance and dignity to the people, as the main active of the organizations.

It was also done, a survey of sentences that were heard, a little everywhere and denounced the lack of motivation experienced by our elements and served to establish the parallelism with scientific concepts, to better understand the problem, in an attempt to harmonize organizational objectives and individual, minimizing the supervening effects.

**Keywords:** Motivation; Organization; Performance; Reflection; Strategies.

## INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo global, dominado por organizações, quer sejam grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham conjuntamente e de forma coordenada, para a prossecução de objetivos comuns, que de outra forma era impensável alcançar. Assim, surge uma interação entre pessoas e organização e num processo de reciprocidade, a organização espera que as pessoas realizem as suas tarefas, oferecendo-lhes recompensas e incentivos e por sua vez as pessoas oferecem o seu trabalho, esperando obter satisfação e realização pessoal.

Apesar de a literatura ser abundante em definições de organização, o que nos parece importante, tal como preconiza (Gabriel, 1999), é o facto de as organizações serem caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho, características essas que permitem a distinção entre outras coletividades como as famílias, adeptos de um clube de futebol ou até mesmo, membros de uma congregação religiosa. Nessa esteira, englobamos a Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto estrutura fortemente hierarquizada, com uma atuação sempre subordinada ao interesse público, de especificidade e exigências singulares, que obriga à distinção do trabalho desenvolvido por parte dos seus funcionários, quando comparado com a maior parte de outras profissões.

Para melhor entendermos a cultura organizacional da Polícia de Segurança Pública, teremos de considerar o contributo da história, isto é, o conhecimento que os seus membros têm do passado e da forma como o trabalho é desenvolvido, fruto da continuidade de ações e assente em valores inicialmente estabelecidos. De igual modo, o ambiente é um fator de grande importância, no que toca à distinção de uma cultura caracterizada por elevada formalização e rigidez, muito burocratizada, com forte regulamentação interna, em que o “espaço de manobra” dos funcionários é extremamente limitado. Por sua vez, a política de pessoal, assenta na tendência em recrutar e reter pessoas com características similares às dos funcionários que se revêm nessa maneira de ser e por fim a socialização que será o processo de adaptação dos novos funcionários à cultura organizacional vigente.

Apesar do enraizamento dessa cultura muito própria, a Polícia de Segurança Pública, enquanto organização e detentora de capital humano, não pode cristalizar e ficar indiferente ao progresso.

Segundo (Caetano, 2001; Cunha e Rego, 2004), “As organizações agilizam-se e encontram nos processos de mudança permanente, a única forma de sobreviverem.”

### **ESTADO DE ARTE**

O século XX caracterizou-se por vários movimentos, por todo o mundo, focados na mudança do paradigma indivíduo versus trabalho, com reflexos profundos nas organizações.

Foi com o desenvolvimento da escola das Relações Humanas, nos anos de 30 e 40, principalmente nos Estados Unidos da América, que a abordagem humanística ganhou força com a Grande Depressão económica, também conhecida pela Crise de 1929. A Teoria das Relações Humanas surge como reação às Teorias Clássicas, onde até então, o enfoque era colocado na tarefa e o trabalhador era tratado de uma forma muito mecânica. Esta nova perspetiva, além de recuperar as empresas, começou a tratar de forma mais complexa os seres humanos e acrescentou a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos no seio das organizações. Essas organizações passam a ser consideradas sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas. Ao trabalhador é reconhecida a necessidade de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. A Teoria das Relações Humanas impulsionou a abordagem humanística através do desenvolvimento das ciências sociais, principalmente da Psicologia e da Psicologia do trabalho, focada em aspetos individuais e sociais do trabalho, predominando sobre os aspetos produtivos, ainda que em teoria, dando relevância ao estudo da personalidade do trabalhador, subordinada ao mesmo tempo, às exigências do sistema social e biológico, personalidade do chefe, os incentivos do trabalho, a liderança e a motivação.

A par desses movimentos, entendidos como o ponto de viragem na relação laboral, desenvolveram-se várias Teorias sobre a natureza humana e sobre a Motivação, que vieram complementar o estudo dessa temática, nomeadamente, que tipo de necessidades estimula um indivíduo num dado momento (Maslow, 1943) e quais as medidas a tomar quando se pretende aumentar a motivação ou satisfação (Herzberg, 1996). Contamos ainda, com o contributo de (Hackman & Oldhan, 1980), no caso das características do trabalho a modificar se o objetivo é aumentar o seu potencial motivador.

Recentemente têm surgido correntes que encaram o trabalhador já não como um recurso, mas como um cidadão, alguém responsável que se realiza no trabalho e a quem a organização não só exige empenho, mas a quem confere oportunidades de desenvolvimento profissional e humano (Cunha e Rego, 2005).

Por sua vez, (Gomes et al., 2009) entenderam que “A gestão de recursos humanos implica preocupação com os proveitos do trabalho mas também com as pessoas, procurando produzir nestas um impacto positivo, sejam os trabalhadores ou os consumidores dos seus produtos ou serviços, sendo que o gestor tem ainda a responsabilidade de se preocupar com o bem-estar humano, ciente das necessárias relações positivas entre satisfação e desempenho, sendo a satisfação no trabalho um importante contributo para um desempenho positivo.”

Correlacionando estas correntes de pensamento com base científica, ficamos com a noção de ter adquirido a “punção mágica” para ter os elementos de uma organização devidamente motivados, quando sabemos, que efetivamente, não é assim que acontece na realidade, daí a pertinência na abordagem, para reflexão, da seguinte questão:

**A desmotivação na Polícia de Segurança Pública, de que tanto ouvimos falar, enquanto organização, é uma situação inevitável, ou face a esse problema haverá formas de mitigar o desencanto com a profissão? (negrito nosso)**

## **MANIFESTAÇÕES DE DESALENTO NO SEIO DA CORPORAÇÃO**

Diariamente somos bombardeados com expressões que mostram claramente que grande parte dos elementos que presta serviço na Polícia de Segurança Pública está desintegrada e desmotivada. Para termos noção que assim é, basta atentar nas seguintes frases: “Esta não é a minha Polícia, não me revejo nisto”; “As progressões são só para os oficiais, isto está feito para eles”; “ Vai lá tu resolver a ocorrência, tu é que és o dos 3 dias”; “ Os que nada fazem é que são os meninos bonitos e que têm louvores”, “Nós é que levamos com os marginais e depois nada lhes acontece e nós é que pagamos” “os problemas são só para quem trabalha”; “É assim que querem é assim que se faz, eles é que sabem, eles é que mandam”; “Estou deserto para me ir embora”; “Amanhã vou ao médico e não me apanham cá mais”; “Quando sei que venho para o trabalho, só de pensar, já nem durmo”; “Só me faltam x tempo para me ir embora, atura-os tu”; “Estou farto de injustiças”.

Estas frases denunciam vivamente o clima de insatisfação que é experienciado por grande parte dos nossos profissionais, manifestando profundo desagrado com questões de Desigualdade na ascensão entre carreiras, alegando a existência de muitos postos de oficiais e poucos de chefes e agentes; Demora nas promoções e dependentes da atribuição de Louvores e publicação de Trabalhos Científicos, onde na maior parte das vezes, as notas de rodapé são superiores ao valor acrescentado; Avaliação de desempenho com pouca eficácia, servindo apenas para a atribuição de dias de férias. Transferências com muito tempo de espera, o que prejudica gravemente a vida familiar; Sobreposição de tarefas e excesso de trabalho, provocado por um lado, pela diversificação e especialização de áreas de intervenção policial e por outro, a escassez de recursos humanos; Falta de chefias intermédias, sendo esse cargo assegurado por agentes; Falta de condições de trabalho, quer seja ao nível das instalações, frota automóvel ou equipamento.

## ATTITUDES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAIS

Para (Weick, 1993), a realidade organizacional é um processo dinâmico de interações sociais e de atribuições de significado. A percepção social liga-se diretamente à forma como um indivíduo percebe os outros e essa percepção será tanto mais facilitada quando maior for o conhecimento de si próprio.

É relevante enfatizar que sendo as organizações constituídas por pessoas e para pessoas, elas transportem consigo inevitavelmente, as suas características de personalidade, as suas formas de pensar, de agir, de comunicar e de se relacionar com os outros. A forma como percebem a realidade, as crenças, incertezas, angústias e ansiedades, acompanham os trabalhadores coexistindo e influenciando a vida de cada um, enquanto funcionário e a vida da própria empresa.

Muito embora o trabalho seja fortemente afetado por fatores de natureza individual, não podemos deixar de considerar a importância das características organizacionais, as ações dos líderes, os fenómenos de comunicação (formal e informal), de influência social e de conflito.

Atendendo a que as pessoas passam a maior parte do tempo no seu local de trabalho é de admitir como possível, que esses espaços tanto possam representar alvos de apego e desapego, como fontes de satisfação ou insatisfação, podendo ajudar a conferir sentido à vida ou contribuir para a perturbação e destruição.

*“Diz-se trabalho em português, “lavoro” em italiano, “labour” em inglês, “travail” em francês, “trabajo” em espanhol, “arbeit” em alemão – e todas estas palavras feias derivam do latim “labor”, que significa dor, sofrimento, esforço, fadiga, ou qualquer atividade penosa que corresponde à palavra grega “ponos”, ou então vêm de “trepalium” que, esclarecidamente, quer dizer grandes tormentos. Sabendo nós isto, teremos que aceitar como tendência natural do homem a fuga a isto mesmo. A essa fuga chamamos preguiça.”*

Alfredo Saramago

“Trabalhar para a preguiça”, in O Independente

Daqui podemos inferir, que apesar deste condicionalismo, haverá sempre, quem maioritariamente tente fazer do trabalho, uma tendência tão natural quanto a preguiça e

para que tal aconteça, é necessário que estejam reunidas as condições a nível do prestador de serviço, do ambiente que o rodeia e da própria instituição.

### **FAZER PESSOAS, MAIS DO QUE VENDER IMAGEM**

Apesar da nossa era estar inundada de publicações de estudos científicos, de estatísticas de comprovação de dados, de documentos oficiais, de bibliografia recomendada, de pareceres técnicos de investigadores de renome, de práticas internacionais importadas, verificamos que de pouco nos tem servido, pois os erros são constantes, como acontece em concreto, na Polícia de Segurança Pública, sobre o qual incide o nosso trabalho. Quase poderíamos afirmar que assistimos a um retorno às origens, pois a aposta por parte de quem superintende, é seguramente no produto final e na prestação de um serviço de excepcional qualidade, para o qual, criamos nomenclaturas de ponta, importamos modelos, estudamos a lei da concorrência e da competitividade, conquistamos mercados (áreas de intervenção) e em último rácio, queremos que os consumidores (sociedade em geral) fiquem soberbamente agradados com os serviços que prestamos.

Com regularidade, ficamos indiferentes, aos homens e mulheres que diariamente e de forma laboriosa se dedicam às inúmeras funções que fazem parte da mui nobre missão da nossa instituição, ignorando as condições de trabalho, as suas aspirações, os seus problemas, angústias e desânimo.

Dia após dia, os funcionários, para além de experienciarem essa realidade nos seus locais de trabalho, apercebem-se não raras vezes, da desatenção e desinteresse de que são alvo e começam a viver situações de desconforto e desmotivação profunda, acusando stress profissional e cansaço psicológico, originando elevadas taxas de absentismo e na maioria dos casos, por longos períodos.

Como resposta, temos os Gabinetes de Psicologia, que pouco atuam na prevenção, pois quando as pessoas são sinalizadas, já estão numa situação limite, em que esses elementos já nem podem ouvir falar de Polícia, abominam a farda e nem querem entrar nas instalações policiais, para não invocar aqui, os que se suicidaram, que como todos bem sabemos, já são muitos. Esta é a nossa realidade pura e crua.

Feito o ponto da situação, é importante refletirmos sobre o que queremos para a nossa Polícia de Segurança Pública e que medidas tomar para que a Gestão de Pessoas funcione, de forma eficiente e eficaz, comprometendo os seus colaboradores a um serviço de

excepcional qualidade, visando os objetivos pessoais e da instituição, como preconiza a doutrina vigente.

### COMPATIBILIDADE DE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Se recordarmos a perspectiva humanista, a que nos referimos no início deste trabalho, verificamos que ela procurou demonstrar que os objetivos das pessoas podem ser compatíveis com os da organização, bastando para tal, haver um esforço por parte da organização em promover essa convergência.

Tendo por base a premissa de que o Desempenho resulta da interação entre Capacidade/Competências do indivíduo e da sua Motivação, rapidamente concluímos que se um destes fatores for nulo, ou diminuto, o desempenho será implicitamente, na mesma proporção. Portanto, não interessa a uma empresa, ter pessoas muito capacitadas mas desmotivadas, ou pessoas muito motivadas mas sem capacidades. O ideal será então, conjugar inteligência/conhecimento com motivação.

De acordo com (Maximiano, 2000), o termo motivação (derivada do latim, *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

De acordo com (Pinder, 1998) a motivação para o trabalho é um conjunto de energias que se originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração.

Quando abordamos o comportamento humano a nível organizacional, temos de admitir que além de complexo, ele está dependente de inúmeros fatores motivacionais, quer sejam a nível interno (Motivação intrínseca), quer a nível externo (Motivação extrínseca). A interação destes dois tipos de motivação é diferente de indivíduo para indivíduo e é mutável ao longo da vida consoante a situação. Assim, fatores inatos como a personalidade e características do indivíduo, bem como os seus gostos e interesses, prioridades e desejos, podem originar uma maior ou menor dependência de motivação externa.

A título de exemplo dessa dependência, podemos tomar como referência, uma das componentes da motivação, de extrema relevância no contexto de emprego, aproveitando à organização e ao funcionário, *in casu* “a intensidade”, que está diretamente ligada ao

potencial para despende vários níveis de esforço, em função das necessidades. Nesta linha de pensamento, temos funcionários apelidados de “automotivados”, que demonstram constantemente altos níveis de energia no desempenho das suas funções e acabam até por contagiar os restantes membros da equipa, sem exigirem qualquer estímulo organizacional para trabalharem afincadamente. Outros há, que em contrapartida, esperam arranjar empregos atrativos que os incentivem e levem a despende a energia necessária ao exercício das suas funções.

Alcançar o equilíbrio e a sensação de bem-estar e satisfação, está diretamente ligado à forma como se percebe o meio ambiente, as interações humanas e as emoções.

De acordo com (Ashforth e Humphrey,1995) “emoções são uma parte integrante e inseparável do dia-a-dia da vida organizacional”. Sendo os funcionários, acima de tudo, pessoas, o que as caracteriza são os sentimentos e a expressão das suas emoções. As relações de trabalho devem proporcionar entusiasmo, gratificação e orgulho, mas todos sabemos, que essas relações também geram medo, tristeza, insegurança e muitas vezes, emoções deploráveis, como o ciúme, a raiva e a inveja.

Em termos práticos a nível funcional, sabemos que indivíduos motivados realizam as suas tarefas com muito entusiasmo, até alcançarem os seus objetivos. Quando se verifica o contrário, poderemos estar na presença de indivíduos que apresentam efeitos indesejados e transtornos, como humor depressivo, irritabilidade, distúrbios do sono, consumo exagerado de tabaco e bebidas alcoólicas, síndrome de burnout e doenças psicossomáticas, originando falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, resistência às mudanças, insegurança e falta de colaboração. Esta diminuição de satisfação e motivação, para além de implicações graves no estado de saúde do funcionário, acarreta sobrecarga de tarefas para os restantes elementos da instituição, não só pela improdutividade dos mesmos, como pelas elevadas taxas de absentismo.

Esta enumeração de situações pode ser agravada se pensarmos nos problemas colaterais, como é o caso da falácia que existe entre o efetivo que consta no Mapa de Pessoal da PSP e o que concretamente está ao serviço da comunidade. Da mesma forma, numa tentativa de melhoria do estado de saúde desses elementos, são gastas verbas bastante consideráveis, que por se tratar de dinheiro público, poderia ser afetado a outras rubricas, como a questão salarial ou quiçá, a diminuição de impostos.

Por todas estas razões, é do maior interesse que a organização crie a estrutura e suporte para estimular os seus funcionários e ofereça as condições para que cada um dos intervenientes, ao seu nível, cumpra os objetivos comuns.

Estamos conscientes, de que apesar de não ser tarefa fácil, se houver empenho de todos, esse desiderato, poderá vir a ser concretizado.

## ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO E INFLUÊNCIA

Apesar da profusão de opiniões, por parte de alguns elementos que prestam serviço na Polícia de Segurança Pública e vertida neste trabalho, denunciar falta de motivação, estamos certos, que de acordo com o que já foi aqui explanado e a nossa experiência, que já é muito longa, poderemos intervir no sentido de tentar minimizar esse problema, captando o interesse dos nossos profissionais e acautelar o desempenho funcional das gerações vindouras.

Na nossa perspetiva, a expressão usada por (Martin, 1993), “As pessoas são naturalmente científicas. Querem ver a razão para a mudança”, não poderia ser mais adequada à nossa Reflexão, no intuito de debelar este problema.

Nos dias de hoje, o trabalho a cargo da área de Recursos Humanos, no tocante à gestão de pessoas, deve ser considerado de incomensurável interesse, se tivermos em conta, que elas tanto podem ampliar assim como limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como são tratadas.

Para além das expetativas e atitudes em relação ao trabalho, tais como, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, formação, desempenho e qualificação, atualmente, graças à cultura organizacional, as novas formas de trabalho, incluem a qualidade de vida no trabalho, nomeadamente práticas de envolvimento dos trabalhadores, comprometimento das chefias, ligação entre a estratégia da empresa e dos recursos humanos.

Neste contexto de mudança abismal e tumultuosa no mundo das organizações e tendo por base uma visão macro, parece-nos de primordial importância que a Polícia de Segurança Pública, **defina muito bem a sua missão e áreas de intervenção**, (negrito nosso), para que o processo de Recrutar, selecionar e desenvolver talentos, seja uma parte importante na construção do sucesso, como refere (Pina e Cunha, 2007).

Porventura, teremos de refletir se as normas de recrutar e selecionar estão a ser as mais indicadas para as práticas hodiernas da nossa instituição e se estamos a convocar as pessoas que interessam à corporação, pelas suas valências e motivação para as funções que se propõem desempenhar, ou pelo contrário, estamos a afastar talentos, pelo facto de a determinados candidatos lhes faltar, de acordo com a tabela de admissão, um centímetro de altura, possuírem três quilos a mais ou a menos, ou não conseguirem obter êxito na prova da corrida, por escassez de um metro.

Não podemos descurar que cada área de atuação tem em concreto, as suas especificidades e consequentemente, necessidades variáveis, de pessoal técnico especializado. Não é por acaso, que a nossa organização, já está a dar um tratamento diferenciado aos elementos que integram a Banda de Música da PSP, ao estarem obrigados a prestar provas de carácter técnico-musical. Uma boa prática entendemos nós, e que nos desculpem, os que divergem do nosso pensamento, poderia ser extensiva a outras áreas, nomeadamente no caso do Ensino, Serviços Administrativos, Logística e Finanças, Informática, Psicologia, Turismo, Tradutores e Intérpretes, e muitas outras poderiam aqui ser elencadas, onde as condições de acesso, eventualmente, poderiam ser diversificadas.

Esta prática, a nosso ver, traria vantagem à boa gestão de recursos, pois para além do aporte de pessoas habilitadas e motivadas, facilitava o processo de colocações, melhorava a afetação e redistribuição do efetivo pelos vários serviços, evitando o excesso e a sobreposição de tarefas, que em nada abona o bom desempenho e a criatividade. A par destas vantagens, obrigava a repensar no sistema de gestão de carreiras, fator determinante na motivação institucional.

Se a fase do recrutamento, seleção e captação de talentos, nos merece atenção, não podemos ficar indiferentes à fase denominada “acomodação”, altura em que o indivíduo inicia as suas funções, como acontece, a título de exemplo, com os nossos agentes, que são largados à sua sorte numa cidade cosmopolita, como Lisboa, desestruturados de laços familiares e ciclo de amigos, com carências de apoio logístico, de integração organizacional e funcional.

Esta fase crucial na vida de um jovem agente, onde coabita o stress provocado pela adaptação à nova situação, aos turnos, à posse de uma arma, se não for fortemente acompanhada e apoiada, será o pronúncio do sentimento de insegurança e desânimo e a inevitável desmotivação pela carreira escolhida.

Se atentarmos na frase “Todos sabem que, na maioria dos casos, muitas pessoas são mais inteligentes do que poucas pessoas (Hamel Gary, 2007), encontramos a pertinência em agregar a sabedoria coletiva aquando da discussão de ideias para a tomada de decisões, por mais irrelevantes que sejam.

Numa componente prática, verificamos que grande parte da resistência à mudança no tocante aos funcionários e o desinteresse evidenciado em determinados projetos, advém do facto de nunca terem auscultado a opinião dos mesmos, desprezando o conhecimento de experiência adquirida, que sem sombra de dúvida, estamos convictos, daria um excelente contributo, tanto para o serviço como para o próprio indivíduo.

É importante criar o “sentimento de pertença”, que quando experienciado pelos elementos da organização, se torna um fator determinante no processo de vinculação à mesma e facilitador do intercâmbio na concretização das metas e objetivos previamente estabelecidos. Quando assim não acontece, os funcionários sentem maior dificuldade em se envolver em qualquer projeto e ficam céticos quando confrontados com ordens, para por em prática determinadas tarefas. Os funcionários têm de se rever nas funções que diariamente executam e têm de sentir que o trabalho por si realizado é muito útil à sua empresa, pois só assim estão criadas as condições, para o bom desempenho e para a realização pessoal.

Nas frases de descontentamento proferidas por muitos dos nossos elementos e reportadas neste trabalho, tivemos oportunidade de verificar que o saber de “experiência feita” ao longo de uma vida na nossa instituição, ao não ser aproveitada pelos decisores, como ferramenta de valor incalculável, não só está a tornar-se contraproducente no seio da corporação, assim como está a desmotivar profundamente os seus profissionais. Como repulsa, verificamos que no serviço, esses elementos, ou cumprem deficitariamente as suas funções, ou ficam inertes e indiferentes às exigências do serviço, dando uma má imagem da instituição, contando de forma angustiada, os dias que lhes faltam para a reforma, como se de presidiários se tratassem. Incontáveis vezes adotam comportamentos de “fuga” às adversidades, como o suicídio, consumo exagerado de tabaco e bebidas alcoólicas e manutenção em situações de baixa prolongada.

Devemos sentir-nos responsáveis por estas situações, que nos desprestigiam e envergonham enquanto seres humanos e pertencentes a uma organização secular, com responsabilidade na transmissão, cumprimento e respeito pelos princípios e valores éticos e deontológicos, de nada fazer, para obstar, que um elemento nosso ao aposentar-se, não queira ou não consiga, perpetuar a imagem da organização, onde se entregou uma vida, como referência positiva.

Como solução, apontamos a necessidade de um maior empenho na forma gestonária de facilitar a cooperação e a integração dos funcionários mais antigos da corporação, com as gerações vindouras, aproveitando o que de melhor existe em cada um, estimulando e reconhecendo o seu contributo e desempenho, como efeito benéfico.

Um dos fatores de encorajamento é a forma como interagimos e comunicamos. Segundo (Cabin,1999), “Toda a atividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interação e de comunicações: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional.”.

Embora estes processos de interação e comunicação não sejam o remédio para todos os males, a bibliografia existente, confere uma grande importância à forma como nos relacionamos no meio funcional.

Devido a medidas economicistas e de contenção, assistimos gradualmente, ao desaparecimento de messes e bares no seio da nossa organização. Esses espaços de convívio, onde todos confraternizavam, mesmo nas horas de folga, serviam para captar e interpretar as mensagens denominadas “silenciosas”, que de forma descontraída, se deixavam antever na penumbra, do contato visual, dos gestos, das expressões faciais, das atitudes, dos silêncios, dos hiatos e tom de voz dos interlocutores. Visto numa perspectiva mais alargada, podemos dizer que eram espaços, onde de forma natural e espontânea se poderia, eventualmente, avaliar a fragilidade emocional e psicológica de um qualquer elemento e em tempo oportuno, colmatar esse grave problema. Servia igualmente, para de uma forma informal, se esclarecerem dúvidas relacionadas com o serviço, quer fosse sobre legislação, normas de procedimento, expediente, ou até mesmo, trocas de experiência, tão benéficas à boa prossecução das tarefas quotidianas. Não menos importante, o reforço de sentimentos como a amizade, a camaradagem e o espírito de corpo, fatores de extrema importância, quando se trabalha em equipa e sobretudo, quando a profissão acarreta sérios riscos para a integridade física e para a própria vida, como é o caso, da Polícia de Segurança Pública.

A natureza do trabalho mudou muito, tanto a nível operacional como administrativo, não só no tocante à excessiva burocratização, assim como no emprego das novas tecnologias e a nossa instituição, nem sempre esteve atenta a essas profundas alterações, que criaram dificuldades nos diversos setores. Na maioria das vezes, tal não se ficou a dever à incúria dos responsáveis, outrossim, à exigência da excessiva burocracia, que os atafulhou de Relatórios e Informações, a propósito dos assuntos mais elementares, para não falarmos das caixas de correio eletrónico, sempre repletas de e-mails, que os impedem de sair dos gabinetes e ter contato com os seus subordinados e obviamente, os inviabiliza de estar a par, das suas angústias e necessidades.

Nada mais humilhante a qualquer funcionário, quando perante a chefia, ou um qualquer particular, ou até mesmo perante os seus pares, sentir que não tem formação adequada à tarefa que está a desempenhar. Este é um dos casos que cria desconforto e insatisfação do profissional, com implicação direta no trabalho, conduzindo à sua desmotivação, diminuição da produtividade e muitas das vezes, ao absentismo.

Se tivermos em conta que o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIAD) não foi concebido para punir ou descredibilizar o avaliado na esfera da sua actividade, mas sim, para facilitar o desenvolvimento pessoal, aperfeiçoando as suas competências, através de apoio, acompanhamento e formação, parece-nos que este instrumento de gestão, tem tido pouca aceitação junto da comunidade policial.

As críticas que lhe têm sido feitas vão no sentido de considerarem esse sistema enfermo de algumas vicissitudes, como a deficiente parametrização da grelha de competências, o alto teor de subjectividade e erros por parte do avaliador, nomeadamente, só levar em linha de conta os fatos mais recentes que tem na memória; a fadiga, pelo fato de ter realizado muitas avaliações e o receio de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado ou evitar um clima desagradável na equipa de trabalho, ou notas muito altas, para não ter de justificar. Pelas incongruências apresentadas e pela ligeireza com que é muitas vezes concretizado pelos avaliadores, este método denota falta de lisura e é-lhe reconhecida pouca aplicabilidade prática, a não ser na atribuição de dias de férias, que em bom rigor, tem provocado alguns constrangimentos na actividade operacional, ao ponto de porem em causa, quais os elementos que devem ir aos locais da ocorrência.

Para contornar este handicap, entendemos que o supervisor tem de ser um elemento presente e estar muito atento à equipa que coordena. A proximidade faz toda a diferença, se pensarmos na maior rapidez na tomada de decisões e no acompanhamento dos seus colaboradores. Para além de objetivos muito bem definidos e o planeamento das ações a desenvolver, o supervisor deve incluir nas suas rotinas de trabalho, reuniões de desenvolvimento, para a discussão de ideias, trocas de opinião e apresentação de sugestões. Pretende-se com esta metodologia, obter grupos de trabalho, devidamente orientados, integrados e sobretudo enquadrados. Ora como se tem constatado e referenciado pelos nossos elementos, a nossa instituição está desprovida de chefias intermédias, colmatadas por agentes, a quem inúmeras vezes, não é reconhecida competência, nem autoridade.

Esses supervisores, tendo em vista a avaliação que vão ter de efetuar, assente em critérios de justiça, devem prepará-la com a devida antecedência, anotando com alguma periodicidade e exactidão, os acontecimentos mais relevantes dos membros da sua equipa, evitando o esquecimento e facilitando o trabalho futuro.

A avaliação só terá interesse, se servir para promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos funcionários e identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento adequados à melhoria de desempenho.

Como bem sabemos, a avaliação de desempenho, tem servido apenas para o cumprimento de uma mera formalidade, daí haver todo o interesse, em repensar a utilidade deste instrumento de gestão, adaptando-o se for o caso e criar um canal técnico, que permita dar Formação a quem dela necessita.

Não nos podemos esquecer, que tudo é sistémico e holístico e o que para algumas pessoas são pormenores, para outras, será apenas e só, o incentivo para provocar a desmotivação.

Temos bem presente, que as nossas missões de sucesso inquestionável, e que têm servido de modelo referencial a outras polícias internacionais e alvo de exacerbados comentários favoráveis, aconteceram quando as ações foram planeadas ao pormenor, o comando estratégico, operacional e tático, estiveram em perfeita sintonia e a comunicação em tempo real, a afetação dos meios foi a adequada e na medida certa e como não podia deixar de ser, os operacionais se encontravam devidamente enquadrados.

Estamos convictos, que nenhum profissional fica indiferente, quando a sociedade reconhece que a organização à qual pertence, presta um serviço de excelência e que o contributo de cada um foi relevante para a concretização e êxito da missão.

## CONCLUSÕES

A temática de Motivação, sendo complexa e variável em função do indivíduo, da situação e do momento, encerra em si, aspetos consideráveis e de interferência na vida de qualquer ser humano, ao ponto de em algumas situações, o trabalho perder completamente o sentido.

O nosso estudo teórico teve como ponto de partida, uma compilação de desabafos dos elementos da Polícia de Segurança Pública, no tocante às suas rotinas de trabalho, onde deixam antever, o desânimo e a desmotivação que tanto os perturba.

Foi com base nesses indicadores, que entendemos fazer uma Reflexão, na tentativa de perceber as causas desse desencanto e apontar possíveis soluções, ainda que de pouca monta, no entanto, segundo nosso entendimento, significativas e contributivas para atenuar os efeitos que se têm feito sentir, no indivíduo (saúde física, mental e psicológica), no seio da nossa organização e em sentido lato, com reflexo nas contas públicas do país.

Para essa Reflexão, fizemos uma recolha preliminar de informação de carácter informal, que entendemos de grande utilidade, como complemento da nossa larga experiência no seio da organização e valorizamos a técnica de observação no terreno. Socorremo-nos da leitura de muita bibliografia científica, de documentos oficiais e não oficiais e da consulta de base de dados. Apoiamo-nos muito no manancial de conhecimento adquirido ao longo de uma vida, em vários estabelecimentos de ensino, onde figuram alguns, de ensino superior.

Da análise e argumentação exposta ao longo do trabalho, principalmente na parte subordinada a “Estratégias de Motivação e Influência”, e apesar das limitações nesta investigação, decorrentes da imposição do limite de tempo, que criaram entropia ao uso de instrumentos de análise e tratamento de dados, julgamos estar em condições de responder à nossa pergunta de partida.

Concluimos que, sendo as funções da Polícia de Segurança Pública, consideradas *sui generis*, quer pelos elevados níveis de pressão decorrentes de uma instituição fortemente hierarquizada, subordinadas a um Código Deontológico e a um Estatuto Disciplinar muito rigoroso; quer pelo tipo e diversidade de tarefas do quotidiano, onde coabita a indisciplina, a falta de respeito e consideração por parte de alguns concidadãos e os altos índices de criminalidade; assim como pelos sistemas de turnos e rotatividade, fortemente

desgastantes, seríamos tentados a pensar, como é óbvio, na inevitabilidade da desmotivação por parte dos elementos da instituição, todavia, depois do nosso estudo, estamos em crer, que muito poderá ser feito para mitigar esse desânimo com a profissão e sem querermos ser ousados, arriscamos a dizer, que em alguns casos, esse desânimo poderia não se fazer sentir.

Apercebemo-nos ao longo do estudo, que pequenas mudanças, como um pouco mais de atenção, sensibilidade, justiça e reconhecimento, nas relações funcionais, poderiam operar diferenças abismais e aumentar a satisfação dos funcionários.

Concluímos igualmente, que se torna imperioso evoluirmos no processo de Gestão de Recursos Humanos, por forma a alinhar os objectivos estratégicos da organização, com os dos elementos que diariamente prestam serviço na Polícia de Segurança Pública, embora estejamos cientes, da necessidade de tomada de decisões estruturantes a nível superior.

Atendendo a que a Motivação, tem de estar presente na vida das pessoas, independentemente do lugar onde se encontrem, sugerimos que todos, sem exceção, se comecem a envolver neste projeto, Assim, sugerimos que seja concebido um inquérito, realizado por questionário, administrado a distância aos elementos que prestam serviço na Polícia de Segurança Pública, como forma exploratória e numa fase posterior, que se aposte no inquérito por entrevista, aplicado aos responsáveis pelos diversos serviços.

Esperamos desta forma, ter contribuído para suscitar o interesse de todos na pertinência e responsabilidade em encontrar soluções, para um problema que começa a ser comum, no seio da nossa instituição.

Lisboa, 05 de julho de 2019

---

Maria Alcina Diogo Lousada  
Comissário

## BIBLIOGRAFIA

- Carmo, Hermano, Ferreira Manuela Malheiro, (1998), Metodologia da Investigação, Lisboa, Universidade Aberta.
- Chiavenato, Idalberto, (1999) 21ª tiragem, Lisboa, Gestão de Pessoas, Editora Campus.
- Cunha, Miguel Pina, Rego Arménio, Cunha, Rita Campus, Cardoso, Carlos Cabral, (2004) 4ª Edição, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, HR Editora.
- Da Camara, Pedro B, Guerra, Paulo Balreira, Rodrigues, Joaquim Vicente, Humanator, (2001) 7ª Edição, Lisboa, Dom Quixote.
- Giddens, Anthony, (2004), 4ª Edição, Sociologia, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gomes, F Jorge, Cunha Miguel Pina, Rego Arménico, (2008) Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hamel, Gary, Breen Bill, (2007), O Futuro da Gestão, Lisboa, Conjuntura Actual Editora, Lda.
- Mintzberg, Henry (2010) Estrutura e Dinâmica das Organizações, 4ª Edição, Lisboa, D. Quixote.
- Muchinsky, Paul M, (2004), 7ª Edição, Lisboa, Psicologia Organizacional, Dinternal.
- Neto, Félix (2004), Psicologia Social Aplicada, Lisboa, Universidade Aberta.
- Teixeira, Sebastião (2005), Gestão das Organizações, 2ª Edição, Lisboa, Aravaca – Madrid.