

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Aminata Mustafa Baldé

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO NA
POLÍCIA
DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 2021



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Aminata Mustafa Baldé

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO NA
POLÍCIA
DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, XXXIII de maio de 2021

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais (Curso de Formação de Oficiais de Polícia), sob orientação científica do Professor (Curso de Formação de Oficiais de Polícia), sob orientação científica do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes



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

Curso: XXXIII CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa
Mendes

Título: Processo de Recrutamento e Seleção na Polícia
de Ordem Pública da Guiné-Bissau

Autor: Aminata Mustafa Baldé

Localização de Edição: Lisboa

Data de Edição: 13 de maio de 2021.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo amor, pela compreensão,
e por respeitar a minha escolha;

Ao meu marido, pelo apoio;

Aos meus irmãos; A toda a minha família.

AGRADECIMENTOS

Para realização de todo o trabalho exige sempre participação de outras pessoas para alcançar os objetivos desejados. Portanto, importa agradecer as pessoas que contribuíram para a concretização desse trabalho.

Primeiramente agradeço a Deus, por ser essencial em minha vida, por consentir a realização dessa etapa da minha vida.

Agradeço também o Professor Doutor, JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES, orientador deste trabalho, por ter acolhido o meu pedido de orientação e pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação, ficarei para sempre grata.

Aos meus pais, MAMADU MUSTAFA BALDÉ, MANUELA FATUMATA EMBALÓ, meus irmãos e toda a família pelo carinho, apoio e dedicação, e não mediram esforços para que eu chegasse até esta fase da minha vida e por acreditarem em mim.

Ao Subintendente AGOSTINHO TONECA DJATA, Adjunto Diretor da Escola Prática da Polícia de Ordem Pública, pela disponibilidade e atenção concedidos. O meu obrigado.

Ao meu tio, ASSANO BALDÉ e a sua esposa, minha tia, AISSATO CANDÉ, pelo acolhimento e apoio prestado durante estes anos de curso.

Também agradeço em especial ao meu esposo MAMÚDU DJALÓ e a minha terceira mãe, FÁTIMA MENDES pelo amor, pela confiança, pela paciência e compreensão durante esses anos. Também agradeço minha maninha, DANIELA CUNHA pelo apoio nestes 5 anos juntos de camaradagem.

Finalmente, agradeço todos os meus conterrâneos do ISCPSI, que foram muito importantes durante toda a fase académica e no desenvolvimento da dissertação.

RESUMO

Atualmente, várias organizações vivem em constante evolução principalmente numa das áreas de Gestão de Recursos Humanos, recrutamento e seleção, pois, consiste em qualificar pessoas com um determinado perfil para entrada na organização. Portanto, é relevante que as organizações através de recrutamento e seleção adotem uma forma de trazer as competências dentro das suas instituições e saber avaliar estas capacidade para prol da organização.

Evidentemente, a Polícia de Ordem Pública (POP) guineense não está excluída destes valores, pois, através do processo de recrutamento e seleção vai permitir promover a competência, capacidade física e mental para futuros funcionários da instituição referida.

Ao longo deste trabalho abordamos sobre diferentes conceitos de Gestão de Recursos Humanos, suas evoluções e suas práticas, também, foram aportados sobre processo de seleção e recrutamento na Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau que teve como objetivo, estudar e verificar se o atual modelo de recrutamento e seleção praticado na POP é o mais adequado para esta polícia, comparando-o com os modelos de recrutamento e seleção de outras corporações congéneres, particularmente a PSP e PNA por forma a nos habilitar se for o caso, propor um modelo que nos pareça mais adequado às necessidades e exigências da Polícia guineense. Ainda, teve uma parte prática através de um estudo de campo.

Assim sendo, depois deste estudo de campo feito, concluímos que o modelo de POP não está adequado para este polícia porque não existe uma norma específica que fala sobre o processo de recrutamento e seleção, o que há é o regime geral da Administração Pública. Portanto, concluímos que o modelo alternativo para POP é adotar uma legislação própria sustentada nas leis existente de modo a garantir segurança na POP.

Palavras-chaves: GRH; Recrutamento e Seleção; Organização; Polícia de Ordem Pública.

ABSTRACT

Currently, several organizations are constantly evolving mainly in one of the areas of Human Resources Management: recruitment and selection because it consists of qualifying people with a certain profile to join those organizations. Therefore, it is relevant that these organizations through recruitment and selection may be able to evaluate those with the necessary skills to join them contributing this way for the success of the aforementioned organizations.

Obviously, the Guinean Public Order Police (POP) is not excluded from these procedures because they know that it is the recruitment and selection process that will allow the development of physical and psychological skills for the future officers' performance.

Throughout this work we have addressed different concepts of Human Resources Management, such as its evolution and its procedures regarding the recruitment and selection process in the Public Order Police from Guinea-Bissau, whose objective is to study and to verify whether the current recruitment and selection model in POP is the most appropriate for this police, comparing it to the recruitment and selection models of other similar corporations, particularly PSP and PNA in order to enable us, if applicable, to propose a model that in our opinion is more appropriate to the needs and requirements of the Guinean Police. At this regard, we have also carried out a case study.

After all these studies, we concluded that the POP model is not suitable for this police because there is no specific rules on the recruitment and selection process, nor in the general regime of the Public Administration. Considering all these studies and their respective conclusions, we shall affirm that the alternative model for the POP is to establish its own legislation supported by the existing laws in order to ensure a better security provided by the POP.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment and Selection; organization; Public Order Police.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE TABELA	ix
LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS	x
CAPÍTULO 1	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	2
1.3 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	3
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	5
1.6 HIPÓTESES DAS INVESTIGAÇÕES	5
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	5
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	6
CAPÍTULO 2	8
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	8
2.1 INTRODUÇÃO.....	8
2.2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	8
2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	10
2.4 CONCEITO DE RECRUTAMENTO.....	13
2.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO	14
2.4.1.1 Recrutamento Interno.....	14

2.4.1.2 Recrutamento Externo	17
2.4.1.3 Recrutamento Misto	20
3.4.1.4 Vantagens e Desvantagens de Recrutamento Interno e Externo	20
2.5 CONCEITO DE SELEÇÃO	21
2.5.1 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS	22
2.6 SINTESE DO CAPÍTULO	26
CAPÍTULO 3	27
MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE ANGOLA, PORTUGAL E GUINÉ-BISSAU	27
3.1 INTRODUÇÃO	27
3.2 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA)	28
3.3 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	29
3.4 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU	34
3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO	41
CAPÍTULO 4	42
TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	42
4.1 INTRODUÇÃO	42
4.2 METODOLOGIA	42
4.3 CORPUS	42
4.4 ENTREVISTA	43
4.4.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA	43
4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO	43
CAPÍTULO 5	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47

5.1 INTRODUÇÃO.....	47
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	47
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	48
5.4 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO	48
5.4.1 PERGUNTAS DERIVADAS.....	49
5.4.2 PERGUNTA DE PARTIDA	49
5.6 CONCLUSOES FINAIS	50
5.7 RECOMENDAÇÕES.....	52
5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	52
5.9 INVESTIGAÇÃO FUTURAS	52
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXO E APÊNDICES.....	57
ANEXO A – DESTINTIVO DA POP	59
ANEXO B - ORGANOGRAMAS DA POP	61
APÊNDICES	64
APÊNDICES A – GUIÃO DA ENTREVISTA	65
APÊNDICE B - ENTREVISTA Nº 1.....	67
APÊNDICE C - ENTREVISTA Nº 2.....	69
APÊNDICE D - ENTREVISTA Nº 3	72
APÊNDICE E - ENTREVISTA Nº 4.....	75
APÊNDICE F - ENTREVISTA Nº 5	77
APÊNDICE G - ENTREVISTA Nº 6	80
APÊNDICE H - ENTREVISTA Nº 7	83
APÊNDICE I ENTREVISTA Nº 8	86
APÊNDICE J - GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	21
Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	21
Quadro 3. Execução dos exercícios para curso dos agentes na PSP.....	34

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 1.....	88
Tabela 2. Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.....	88
Tabela 3. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 2.....	89
Tabela 4. Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.....	89
Tabela 5. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 3.....	89
Tabela 6. Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.....	90
Tabela 7. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 4.....	90
Tabela 8. Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.....	91
Tabela 9. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 5.....	91
Tabela 10. Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.....	91
Tabela 11. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 6.....	92
Tabela 12. Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.....	92

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
Art.º	Artigo
CFA	Curso de Formação de Agente
CN	Comissário Nacional
CNA	Comissário Nacional Adjunto
CRGB	Constituição da República da Guiné-Bissau
CV	Curriculum Vitae
DRH	Departamento dos Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LO	Lei Orgânica
PNA	Polícia Nacional de Angola
POP	Polícia de Ordem Pública
PSP	Polícia de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de dissertação é concretizado no âmbito de acabamento do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, fornecido pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI). O tema que escolhemos para Dissertação é seguinte: O processo de Recrutamento e Seleção na Polícia de Ordem Pública (POP) da Guiné-Bissau.

Hoje em dia vivemos no mundo em que a competência e capacidade no mercado de trabalho são observados como fatores competitivos numa sociedade. E, a Gestão de Recursos Humanos tornou-se um instrumento crucial para desenvolvimento da organização.

Dantes, o Departamento de Recursos Humano não preocupava com a percepção do empregado, e este preocupava só em cumprir tarefa dada pelo superior. Atualmente a situação é diferente, os empregados passaram a ser cooperantes da empresa, ou seja, os recursos humanos passaram a preocupar em ter dentro da organização pessoas competentes cheias de conhecimentos de maneira que possam contribuir para desenvolvimento da empresa (Bilhim, 2007).

Neste sentido, não se fala de GRH sem mencionar uma das suas áreas mais relevante no progresso da organização, o processo de recrutamento e seleção. Este processo é responsável por conduzir a instituição de forma positiva através dos profissionais adequados com exigências solicitados. E a POP não é uma exceção, pois, necessita de aplicar o processo com mais rigor e perseverança de modo a escolher o candidato mais conveniente para a instituição. Claro, ser polícia não é basta ter qualificação académica, é preciso compatibilizá-la à aptidão física e mental, ou seja, um policial deve ser individuo dotado de sabedoria incomuns, idoneidade moral, forte capacidade psicotécnico e psicomotora, ter boa disposição física, um cidadão que não represente qualquer perigo à paz social e ser

cumpridor das leis. Destarte, a POP tem como a função, garantir segurança aos cidadãos em todo o território guineense.

Para isso, é necessário que os administradores dos RH da POP aplicasse recrutamento e seleção de maneira eficaz, exigente, justo e determinado de modo que o polícia consegue executar as suas obrigações como a lei manda. Nesta linha de ideia, é importante as formalidades de ingresso serem bem definidos, como também os gestores da POP, porque só através de percepção, preparação técnica é que possam gerir o processo de recrutamento e seleção.

Sendo assim, imbuído de espírito de dar algum contributo ao meu país, surgiu a ideia de falar sobre o processo de recrutamento e seleção efetuado na POP da Guiné-Bissau. Escolhemos este tema porque atualmente esta força, está a deparar-se com os problemas dos denominados “auxiliares” por serem um número superior dos efetivos da POP.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Atualmente, o mundo está em constante mudança devido as novas tecnologias no mercado. Perante este desafio, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornou-se uma ferramenta fulcral, de modo que, qualquer organização para se sobreviver precisa de uma estratégia bem elaborada em gestão de pessoas, como afirma Cabral-Cardoso *in* Moreira (2011, p. 21), “a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas influenciadores do comportamento, das atividades e do desempenho dos membros da organização, com o propósito de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

De acordo com Carvalho (2015, p. 1.) “A GRH tem um papel preponderante nas organizações, a sua orientação torna-se fundamental para que vençam num contexto ultracompetitivo”. Nesta linha de ideia, impera que a Polícia de Ordem Pública (POP) da Guiné-Bissau aplique o processo de recrutamento e seleção rigoroso e o mais rápido possível para fazer face aos desafios que pairam mundialmente nesta matéria. Evidentemente, nos últimos 09 anos, não tem se verificado processo de recrutamento e seleção na POP guineense.

Tendo em conta ao exposto, é de a responsabilidade da POP da Guiné-Bissau recrutar os novos ingressos/Agentes dotados de proficiências e conhecimentos, pois, de acordo

com a CRGB no seu artigo 21.º n.º 1., “a força de segurança tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna, e os direitos dos cidadãos”. Para isso, é relevante o processo de recrutamento e seleção, porque, nesta disputa global, o mesmo surge como um papel primário no rejuvenescer de qualquer organização.

É sabido que, “o processo de Seleção e Recrutamento passou por diferentes fases e acompanhou vários procedimentos históricos, sendo que hoje é considerado como a etapa fundamental e determinante da cultura organizacional de uma empresa” (Ferreira, 2019, p. 3.). Destarte, o recrutamento e seleção no caso da POP deve o DRH ter severidade na escolha dos futuros agentes da polícia.

1.3 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Presentemente, todas as organizações procuram candidatos apropriados para suas instituições ou pessoas com experiência reconhecidos e que gozem de capacidade de prestar o serviço de qualidade aos concidadãos (Ferreira, 2019).

No caso da Polícia de Ordem Pública guineense existem algumas situações verificadas no seio da Instituição que não podemos ignorar. Trata-se de um grupo de pessoas, denominadas de auxiliares, que ingressaram de forma irregular na segurança pública, sem processo de recrutamento e seleção adequado. Apesar da vagatura de um regulamento da POP acerca desta temática, existe o Decreto-Lei n.º 4/12, de 18 de outubro, de recrutamento e seleção de pessoal de Administração Pública (AP), que, também, estabelece os princípios a aplicar ao recrutamento e seleção de pessoal de administração pública em casos específicos (regime aplicável ao recrutamento para posto de trabalho que deva ser ocupado por trabalhador integrado em carreira especial como é o caso da Polícia guineense).

1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Sendo que para uma boa investigação é necessário ter uma pergunta eficaz que nos guiará ao longo da dissertação, torna essencial saber que, segundo Campenhoudt *et al.* (2017, p. 117), ela “é abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado”. Contudo, “é através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as

ideias inovadoras” (Coutinho, 2014, p. 8). O que significa que a problemática é indispensável numa investigação científica.

Nesta linha de pensamento, ao longo desta investigação, pretende-se responder a seguinte pergunta principal: **O atual modelo de recrutamento e seleção praticado na POP está adequado às necessidades e exigências desta polícia?**

Para melhor responder a esta pergunta, será necessário obter respostas às seguintes perguntas derivadas:

PD 1. O atual processo de recrutamento e seleção dos agentes da POP cumpre com alguma norma legal?

PD 2. Qual é a importância de um modelo de Recrutamento e Seleção para POP?

Na verdade, o sucesso de processo de recrutamento e seleção requer rigidez e firmeza do júri, caso contrário corre-se o risco de recrutar os delinquentes, analfabetos e corruptos, o que vai contra a luta pela conquista de boa imagem que se pretende de uma instituição, sobretudo no que tange a uma corporação como a Polícia que é responsável pela manutenção da ordem pública. Acontece que desde a sua independência, a Guiné-Bissau, tem estado a recrutar os seus agentes da ordem pública através de um processo seletivo menos científico.

Acresce que de 1999 para cá, registou-se um acelerado e desorganizado ingresso das pessoas nas corporações das Forças e Serviços de Segurança do País (FSS), com a exceção da Polícia Judiciária (PJ). Este grupo de pessoas estão a ser contabilizadas num número que supera o total dos efetivos das diferentes FSS. Este facto tem criado duras críticas no seio dos guineenses e mexeu pela negativa com a imagem da Polícia guineense.

O recrutamento significa trazer as pessoas que reúnem condições para ingressar na empresa. Pois, a seleção é diferente do recrutamento, ela é a “tomada de decisão sobre qual das finalistas deve ser oferta do cargo” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016, p. 344). E Pina (2012, p.26) afirma que “Hoje em dia é imprescindível um processo de recrutamento e seleção apurado, atualizado e adequado em qualquer que seja a organização”. Significa que, os sujeitos que vão realizar o processo de recrutamento e seleção, têm de ser pessoas com competências reconhecidas e capazes de conduzi-lo com sucesso.

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal é verificar se o atual modelo de recrutamento e seleção praticado na POP guineense é o mais adequado para esta polícia por forma a propor, caso se encontre inadequado, um modelo alternativo.

No que concerne aos objetivos específicos, pretendemos saber como funciona o recrutamento e seleção na POP guineense; compreender a base legal que suporta esse recrutamento e seleção; saber qual é a importância que a POP dá à admissão dos seus agentes.

1.6 HIPÓTESES DAS INVESTIGAÇÕES

A hipótese “fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz que, a partir do momento que ela é formulada, substitui nessa função a questão de pesquisa, mesmo que esta deva permanecer presente na nossa mente” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 138). Na mesma ideia, Reis (2018, p. 82), defende que as hipóteses “tentam responder o problema levantado pelo tema escolhido para a investigação”. Já para Marconi e Lakatos (2003), hipótese consiste na suposta resposta de um problema, que será comprovado através da pesquisa de investigação. Tentando responder a nossa pergunta principal avançamos com as seguintes hipóteses:

HP 1: O modelo de recrutamento e seleção na POP respeita os critérios normalmente aceites para a admissão dos polícias.

HP 2: Existe uma base legal em que se apoia o recrutamento e a seleção dos Agentes da POP.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O método significa quais são as vias que vamos percorrer para realização do nosso trabalho científico. De acordo com Santo (2015, p.13), o método “é um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivo, meios, resultados esperados da mesma e contexto de implementação”.

O método vai ser de natureza qualitativo. Segundo o Santo (2015, p. 27), “o método qualitativo são procedimentos centrados na investigação em profundidade”. Em primeiro lugar, procedemos com uma revisão da literatura, com objetivo de ver os trabalhos que já

foram produzidas acerca desta temática e também verificar a legislativa. Pretendemos realizar uma entrevista aos Oficiais da POP, com foco nos atuais e anteriores dirigentes do Departamento dos Recursos Humanos (DRH), bem como outras pessoas ligadas ao processo de recrutamento e seleção na POP, que são: Comissário Nacional de POP, Comissário Nacional Adjunto para Logística e Finanças (ex. Comissário Nacional Adjunto para Recursos Humanos e Formação), Diretora de Administração de Recurso Humanos de Ministério de Interior, Chefe de Departamento de Recursos Humano da POP, Chefe de Departamento de Formação da POP e o Diretor Adjunto da Escola Nacional de Polícia

As entrevistas “permitem encontrar novas pistas e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras [...] ajuda encontrar ideias para hipóteses suscetíveis de guiar a continuação do trabalho” (Campenhoudt *et al.* 2017, p.89). Esta prática consiste “através do qual o entrevistador, vai a busca de dados e o entrevistado fornece esses dados em forma de informação” (Lundin 2016, p. 162). As respostas obtidas dos entrevistados será objeto de tratamento e análise através da técnica de análise de conteúdo.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação está estruturada por capítulos em seguinte forma: O primeiro começa com a introdução e vai até ao enquadramento temático onde apresentamos de forma sucinta determinadas ideias acerca do tema escolhido. No segundo capítulo vamos apresentar vários conceitos, nomeadamente a Gestão dos Recursos Humanos, processos de Recrutamento e Seleção com seus respetivos objetivos, regras e formas.

No terceiro capítulo vamos debruçar sobre a forma como decorre o recrutamento e seleção na Polícia Nacional de Angola e da Polícia de Segurança Pública portuguesa. Também, vamos analisar o modelo de recrutamento e seleção que tem vigorado até aqui na POP guineense e procuraremos informações sobre a legalidade de recrutamentos e seleções que fazem nesta nossa Polícia. Este capítulo nos ajudará a ter uma visão mais ampla sobre o modelo de recrutamento e seleção a propor a POP, caso for necessário. E, finalmente no penúltimo capítulo, iremos apresentar o nosso trabalho de campo, onde recolheremos todas as informações que nos permitirão responder a nossa pergunta de partida e verificar as veracidades sobre as hipóteses que levantamos relativamente a investigação que fizemos. Já no último capítulo, depois dos resultados obtidos ao longo

da investigação, respondida a pergunta de partida e certificados os objetivos do estudo, iremos elaborar as conclusões finais, as recomendações e apresentamos proposta para investigação futuras.

CAPÍTULO 2

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

As sociedades humanas, como produtoras de necessidades, criam ao seu redor organizações distintas, designadas a satisfazer os seus desejos, donde algumas delas se preocupam em produzir bens de consumo para satisfazer as primeiras necessidades dos cidadãos e outros serviços que contribuam para melhorar a qualidade de vida (Machado, 2006).

Nos últimos anos tem se falado muito na GRH e passou a ser, nos dias de hoje, um instrumento pertinente para as organizações e/ou na gestão das pessoas. Segundo Rego *et al.*, (2018) afirma que se tornou importante que a gestão global da organização exija o empenhamento do serviço do RH de modo a executar as estratégias, e que os peritos e responsáveis pelo departamento sejam eficientes nas suas missões.

Portanto a GRH tem ajudado muito na reestruturação dos Recursos Humanos, no sentido de recrutamento e seleção das pessoas qualificadas com competências, na formação dos empregados no âmbito de aquisição dos novos conhecimentos de acordo com a evolução do mercado (Sousa *et al.*, 2012).

2.2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para se entender melhor vamos discursar sinteticamente sobre o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a sua evolução histórica.

A GRH são todas as resoluções e ações de administração que de alguma forma afetam a ligação entre as organizações e seus trabalhadores (Bilhim, 2007). Na perspectiva do Rego (*et al.* 2018, p. 73), GRH “adota uma perspectiva integrada da gestão das pessoas e a visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceito de comportamento organizacional como cultura e poder”. Acrescenta o mesmo, que a GRH leva em

consideração a individualidade de cada trabalhador, buscando assim fortalecer em cada empregado as condutas sólidas com uma cultura de dedicação.

Segundo Bilhim (2007), existem quatro funções de GRH, nomeadamente, planeamento, organização, liderança e controlo. Isto significa que, os técnicos de recursos humanos devem ser pessoas com sabedoria, capaz de alcançar o objetivo da organização, influenciar os subordinados e motivá-los a tornarem-se aptos para traçar o caminho do sucesso.

Deste modo, a GRH, tem os seus próprios métodos de mudança e resultados designadamente o *inputs e outputs* (entrada e saída), entre os dois “ocorre o processo de transformação que constitui a substância do próprio sistema de gestão de pessoal e que opera graças a um conjunto de mecanismos transformadores” (Machado, 2006, p. 39).

Por sua vez, Sousa *et al.* (2006, p.8), explica que “gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação”.

Porém, antigamente a GRH era considerada gestão de pessoas, onde as pessoas eram menos apreciadas, e são vistos como “robot”, a preocupação das organizações na época era para os empregados cumprirem o compromisso que têm com a instituição (Bilhim 2007). Na mesma perspetiva, afirmou Rego *et al.* (2018. p. 73) que a gestão de pessoa era simplesmente considerada uma gestão operacional, “limitava-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituíam, nem se ancoravam, num corpo concetual coerente e global”.

Nesta linha de ideia, Sousa *et al.* (2012), defende que, atualmente as organizações dão mais importância a função das pessoas do que a própria empresa, pois são estes zelosos que faz a empresa fortalecer-se. Salienta autor que, os funcionários já não são vistos como antigamente, ou seja, como meios, que preocupem só em fazer os seus trabalhos e conseguir os objetivos da organização, passaram a ser observados como sujeitos com princípios, valores e capazes de definir seus próprios objetivos. É claro, que as organizações para revigorarem, depende das contribuições e desempenho dos trabalhadores.

Assim sendo, com a globalização, mudou conceito de “pago para trabalhar e não pensar”, os empregados passaram a ser vistos como solução das organizações. E, nos meados de 1945, a Europa e, em especial a França começa o seu período de asserção e

desenvolvimento (Bilhim, 2007, p. 32). De acordo com o mesmo autor, 1945 a 1975 “corresponde a uma fase gloriosa para a função laboral, dado o impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do sociotécnico”, pois, todos estes crescimentos da função pessoal são considerados como evolução do quadro jus laboral, regulamentar e das ideias relativas ao homem no trabalho.

Assim, a GRH passou a evoluir a partir dos anos 80, e atualmente está a tornar-se cada vez mais relevante para as organizações devido as concorrências no mercado. Neste período, começou a assumir um papel mais estratégico na organização, deixando, assim, de centralizar mais a atenção no carácter administrativo e operacional. Posto isto, a função de RH passou a ter ligação com estratégia económica da empresa, contudo, tem pouca influência nas decisões estratégicas da empresa, significa que “existe uma ênfase nas condições externas que condicionam as decisões estratégicas técnico-económicas da empresa” (Sousa, *et al.*, 2012, p. 10).

A gestão de recursos humanos dá mais destaque do que a tradicional gestão de pessoal, aos aspetos ligados às posturas, emoções, ao recrutamento e seleção das pessoas que possuem capacidades de contribuir para o sucesso organizacional. Contudo, estas tendências não estão isentas dos riscos, porque se a organização selecionar pessoas iguais a si mesma ou sem inovação correm risco de propagarem uma cultura inoportuna que poderá levá-la ao fracasso num futuro próximo, mesmo se esta tenha conquistado sucesso no passado (Bilhim, 2007).

2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de seleção e recrutamento foi conquistando o seu espaço, mostrando cada vez mais relevante para as organizações. Ora, como é evidente, os primeiros contatos entre os empregados e colaboradores é feita através deste processo, começa a partir daqui a construir uma ligação entre ambos, onde os participantes cumprem com o que é exigido e a organização zela pelo conforto, principalmente ser exigente e imparcial (Meirinhos & Rodrigues, 2014).

O processo de recrutamento e seleção principia-se usualmente com o estudo de serviços apresentados dantes e, para cada tarefa estabelece-se então as habilitações, aptidões, competências, os valores e as qualificações necessárias para efetua-las (Pereira, 2015).

Entretanto, cientes do processo de recrutamento e seleção, os gestores dos recursos humanos têm que compreender que qualquer sucesso ou decadência da organização ou empresa depende das estratégias que o mesmo vem implementando. Por isso, antes dessas práticas, é necessário conhecer bem o contexto e as tendências que existem internamente ou externamente na organização (Calheiros, 2019).

Os processos de recrutamento e seleção podem ser efetuados de várias formas. De acordo com as necessidades de cada organização, por vezes as empresas procuram aumentar a lista de candidatos potenciais, outras vezes a empresa realiza estes processos não por falta dos empregados, mas, para procurar pessoas habilitadas com potencia enriquecedora para desenvolvimento do negócio. Depois de procedimentos de recrutamento vem em seguida a seleção, onde os candidatos que não cumprem com requisitos mínimos exigidos pela empresa são afastados do processo. Contudo, pode ser guardado na base de dados da empresa os registos dos desqualificados para futuro recrutamento (Rego *et al.* 2018).

Como pressupõe Meirinhos e Rodrigues, (2014, p. 156), “pessoa certa, no lugar certo, no tempo certo”, esse impasse continua a ser o foco primordial das organizações de forma que os permitem alcançar o aumento nos negócios.

O procedimento de recrutamento e seleção, prossegue de forma normal, começa desde divulgação de vagas através dos órgãos de comunicação social até a tomada de decisão acerca do ingresso para o cargo. Posto isto, é importante ter atenção a gestão, para posteriormente não correr o risco de processo se fracassar, pois, a necessidade da empresa, consiste em aliciar pessoas capazes de conduzir os negócios adiante (Sousa *et al.* 2012).

Segundo Machado (2006), o processo de seleção e recrutamento tem a ver com o individuo e a organização, onde o primeiro traz consigo a experiência de vida e profissional, o conhecimento e as suas carências, e a segunda é junção de culturas distintas que permite desenvolver várias interações. Realça o autor, que através deste processo, permite exatamente preparar reciprocidade entre o individuo e a organização, escolhendo assim, entre os candidatos, o mais adequado para a oferta do lugar.

Este processo exige que a organização supere várias etapas para o sucesso, e o DRH tem um papel fulcral nestes procedimentos, tais como, analisar os documentos exigidos com rigor dos candidatos a fim de proceder uma escolha favorável para a organização. Não existindo uma forma ideal para conduzir o processo, cada empresa adota uma estratégia mais apropriada que facilita o desenvolvimento da sua instituição (Calheiros, 2019).

O processo de seleção e recrutamento surgiu como forma de ajudar as pessoas a provar as suas capacidades e valores. Entretanto, o recrutamento das pessoas nas organizações serve para renovação da empresa, garantindo o futuro, enquanto que a seleção busca garantir, de forma prudente, o método mais qualificado para corresponder as exigências da organização (Machado & Portugal, 2013).

Por outro lado, Calheiros (2019), defende que o processo de recrutamento abrange todas as atividades de uma organização, claro que, habitualmente, os gestores consideram que a capacidade de atração do candidato tem a ver com a função a desempenhar futuramente, e a complexidade é conseguir um grande número de candidatos suficientes com atributos desejados, face a isto, o processo deve procurar um equilíbrio entre foco¹ e alcance². O processo de recrutamento e seleção está sujeito a várias condutas que culminam na tomada de decisão final dos candidatos favoráveis para a organização (Almeida, 2014).

Assim sendo, o recrutamento e seleção garante que a organização disponha dos trabalhadores suficientes para realização dos planos, das aptidões para aumento da qualidade e da remodelação da empresa (Bilhim, 2007). Para o efeito, é essencial ser criativo, resolver questão no tempo certo e saber argumentar as respetivas decisões (Meirinhos & Rodrigues, 2014).

Sousa *et al.* (2012) enumerou algumas regras usadas no recrutamento e seleção, são elas:

- Raciocínio, onde se valoriza mais a abordagem aos problemas do que, propriamente, os conhecimentos específicos sobre o problema;
- Habilitações literárias, onde o percurso escolar é altamente valorizado. Neste caso pode ainda, especificamente, valorizar-se não só o grau obtido como a instituição de ensino que o conferiu e a classificação obtida;
- Formação profissional, onde valoriza a aquisição de competências técnicas específicas para o desempenho da função;
- Experiência profissional, onde a experiência anterior, já que representa, supostamente, uma mobilização na prática dos conhecimentos, é revelada. Portanto, nestes casos, serem avaliados os resultados obtidos nos desempenhos anteriores;
- Competências técnicas, independentemente do local e da forma de aquisição;
- Competências sociais e de relacionamento;

¹ Orientar os candidatos potenciais que enquadra no perfil.

² Atingir um número elevado dos concorrentes.

- Local de residência. Algumas empresas preferem empregar pessoas que não necessitem de grandes deslocamentos entre a residência e o emprego;
- Inserção de pessoas portadoras de deficiência e/ou em situação de exclusão. Esta discriminação positiva, para algumas funções pode enquadrar-se na política de cidadania empresarial.

Para este autor, estes “são os itens críticos da análise de funções que se assumem como base para os critérios de seleção” (Sousa *et. al.*, 2012, p. 57).

2.4 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

As organizações optam em escolher as pessoas com quem pretendem trabalhar e as pessoas fazem o contrário, elegem onde apetece aplicar os seus valores. Deste modo, o papel do recrutamento é difundir as oportunidades que as organizações dão aos candidatos que possuem características definidas para as empresas (Almeida, 2014). Acrescenta o autor, que recrutamento “é conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social” (p. 128).

Para Bilhim (2007, p. 230), “é um processo que visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho”. O mesmo autor esclarece, que primórdio de um processo de recrutamento pode ser uma grande partida para o exterior da organização, pois, pelo fato de existir um plano de recrutamento ao longo do ano na empresa, já pode ser um sinal de uma gestão eficiente. Na opinião de Sousa *et al.* (2012), o recrutamento compreende um conjunto de comportamentos e práticas que visam atrair os candidatos habilitados e aptos para ocupar cargo dentro da empresa.

Por sua vez, Machado (2006, p. 80), explana sobre dois sentidos de recrutamento, o sentido amplo e restrito. Quando se fala do primeiro é compreendido como um “conjunto de procedimentos que visa pôr à disposição de um organismo o pessoal capaz de exercer determinada função”, enquanto que no segundo é um conjunto de ações usadas pela instituição para aliciar os candidatos que possuem as capacidades e as habilidades para preencher a vaga.

Sendo assim, o recrutamento das pessoas na organização e empresa continua a ser o fator da sobrevivência dos mesmos, contudo, a entrada dos novos elementos não deve ser motivo

de perturbação do funcionamento normal da organização, por isso devem ser aplicadas medidas de escolha prudente para os iniciados de maneira a que possam ter uma relação sólida na empresa. Portanto, o ato de recrutar continua a desempenhar um papel revigorante para as organizações e tem como objetivo final restituir recursos humanos necessários. Para isso, as empresas devem estar em constante inovação não só para conservarem os seus recursos, mas também para as respostas das novas exigências no mercado (Machado & Portugal, 2013).

Deste modo, Camara *et al.*, (2016, p. 344), defendem que recrutamento “é a tramitação que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos. que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

Assim, para começar o processo de recrutamento é importante que o gestor perceba se há necessidade ou não de o fazer, através desta questão vai surgindo outras perguntas como por exemplo, quais são os objetivos, missões, tarefas principais na estrutura da organização, primeira pressão e quais são as recompensas. E, para execução do processo, a organização procura os candidatos através do método interno, externo e/ou misto. Importa ainda frisar que, existe vários caminhos para candidatura, cada empresa adota um método melhor que ajuste à situação real do mercado do emprego. E, muitas das vezes, as pessoas são motivadas por necessidades distintas, umas em busca de um salário melhor e, outras, a procura do primeiro emprego, pelo que é preciso um grande número de candidatos dentro dos parâmetros exigidos da empresa (Almeida, 2014).

2.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento não tem um modelo permanentemente igual, antes de optar por um plano, haverá que definir as estratégias para ocupação da vaga, e num primeiro momento, terá que escolher um recrutamento interno ou externo, (Camara, *et al.*, 2016). Também existe recrutamento misto, ou seja, quando se pretende usar os dois tipos de recrutamento no processo, e recrutamento online.

2.4.1.1 Recrutamento Interno

Segundo Rego *et al.*, (2018, p. 198), o recrutamento interno, “é quando se socorre de membros internos para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de

transferência ou promoção”. O autor foi mais longe ainda, dizendo que sempre que os níveis dos empregados são elevados e os candidatos externos não os superam, a empresa é obrigada a recrutar os internos, esta política de alguma forma ajuda a organização a reter os seus funcionários mais qualificados, e esta oportunidade de promoção para os empregados, pode contribuir para aprisioná-los, barrando a sua saída para organizações que lhes incentivam.

Peretti (1997, p. 202) afirma que, “no âmbito da política de promoção interna, é necessário um equilíbrio entre o recrutamento externo e promoção interna”, a empresa deve recorrer para os candidatos externos quando não existe possibilidade de recrutamento interno. Salienta o mesmo, que a expressão recrutamento interno várias vezes é usada para frisar que, mesmo se o pretendente já é funcionário da empresa, existe várias etapas do processo de recrutamento que deve realizar, e estas fases também devem ser submetidos aos candidatos externos.

O recrutamento interno prevê, segundo Almeida (2014), transferência dos recursos humanos de um posto de trabalho para outro, promoções³, transferência com promoção⁴, programa de desenvolvimento⁵ e planos de carreira⁶, exigindo uma coordenação contínua com outros órgãos e uma cooperação intensa (p. 131).

Na opinião de Sousa *et al.*, (2012, p. 58), recrutamento interno “refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização”. O mesmo reafirma que, para preencher um certo cargo se recorre ao funcionário que já trabalha na empresa, por via de novas competências ou os que mostram ter capacidade, potencial para o desempenho do exercício. Já para Calheiro (2019, p. 99), o recrutamento interno pode ser também “uma forma de permitir que trabalhadores desaproveitados possam encontrar um enquadramento mais adequado”.

Almeida (2014, p. 131), entende que o recrutamento interno “aborda candidatos, reais ou potenciais, e a consequência é o processamento interno de recursos humanos [...] aplica-se aos que reúnem condições para serem promovidos ou transferidos para outras atividades mais ricas, complexas ou motivadoras”.

No ponto de vista de Camara *et al.*, (2016, p. 347), a candidatura interna é por vezes usada como forma de desejo de mudança na empresa, muitas das vezes esse desejo pode

³ Consequência de uma avaliação de desempenho positiva.

⁴ Mobilidade de um posto para outro com ascensão para uma categoria superior.

⁵ Criação de oportunidades de crescimento pessoal.

⁶ Quando se faz a avaliação do desempenho.

tornar-se num desentendimento com líderes, cuja causa pode ser fadiga ou desilusão do posto que ocupam. O mesmo autor refere ainda que, “isso dará a Departamento dos Recursos Humanos dados preciosos para investigar essas situações e evitar que elas degenerem ou acabem por provocar ruturas, com saída de pessoas-chaves ou conflitos com a hierarquia”.

Todavia, “o recrutamento interno será essencialmente uma medida de gestão de recursos humanos, de reconhecimento do valor ou desempenho e de evolução na carreira”. Este método não passa de uma conduta de reconhecimento do mérito dos trabalhadores pertencentes a empresa (Machado, 2006, p. 88). Logo significa que, é muito relevante o recrutamento interno na progressão da carreira, pois, motiva o funcionário, estimula-o e recompensa o mérito.

Neste sentido, pode ser analisado de três maneiras possíveis como uma empresa pode proceder o recrutamento interno, a saber: escolha direta, concurso interno e por sistema de recomendar um amigo (Camara, *et, al.*, 2016).

❖ **Recrutamento Interno por Escolha Direta**

A escolha direta recai sobre funções de confiança da gestão, ou “com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade dentro da organização e consiste na nomeação, pela gestão, da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem que se faça antes um processo de consulta” (Camara, *et, al.*, 2016, p. 350). Destaca o mesmo autor que, as razões para optar por esta solução prendem-se com um dos três fatores:

- O cumprimento de planos de desenvolvimento da carreira, para o qual o candidato escolhido está preparado;
- A melhor utilização do talento disponível na organização, movimentando as pessoas-chaves em conformidade;
- A retenção dentro da empresa de colaboradores considerados imprescindíveis, dando-lhes oportunidades, quer de alargar os seus horizontes profissionais, quer de progredir na organização (p. 350).

Na opinião do Machado & Portugal (2013, p. 71), pesquisa direta é um procedimento de seleção e recrutamento específico “quer por sugerir, pelas suas características, um procedimento muito focalizado geograficamente, quer por haver alguma raridade dos perfis procurados, o que exige um elevado sigilo e discrição em todo o processo”.

Também, escolha direta por vezes estimula desmotivação ou reações negativas dentro da empresa, por razão de exclusão de outros candidatos com mesmo valor, acaba se manifestando arbitrariedade por não existir opção para todos, e escolhido acaba por ser entendida como favorito (Camara *et al.*, 2016).

❖ **Recrutamento Interno por Concurso Interno**

Este tipo de concurso consiste em comunicar as vagas através dos anúncios fixados pela empresa, dando a conhecer aos funcionários, abrangendo perfil pormenorizado da função, e solicitar os interessados para candidatarem-se dentro do prazo estipulado, portanto, as empresas devem ter preocupações de que todos os candidatos se sintam bem tratados, para não correr risco de gerar um clima de desconfiança, por isso devem ser tratados de forma igual, e, também, têm direito de receber o feedback sobre a candidatura por parte da empresa (Camara *et al.*, 2016).

❖ **Recrutamento Interno por sistema de recomendar o amigo**

Sistema de recomendar o amigo, consiste em convidar os empregados a indigitar um nome de um conhecido ou amigo que tem, na sua opinião capacidade necessário para preencher o lugar vago. Neste caso, muitas vezes os colaboradores apresentam resistência para não ter que indicar alguém para o cargo e este não venha a corresponder e ser mal visto por indicar candidato inapropriado (Camara *et al.*, 2016). O mesmo autor eleva que a empresa tem que manifestar “a preocupação em tratar todos os candidatos recomendados com a maior lisura, entrevistando-os e dando feedback, tanto ao candidato como a quem o recomendou” (p. 351).

2.4.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo significa trazer pessoas novas dentro da empresa. Calheiros (2019, p. 100) entende que o recrutamento externo “consiste na contratação de pessoas sem vínculo prévio com a organização e permite à empresa aceder a novas competências, ideias e perspetivas, que podem contribuir para a renovação organizacional”. Já para Peretti (1997), o recrutamento externo serve para rejuvenescer e ajudar a enriquecer o potencial da empresa.

De acordo com Almeida (2014), quando a empresa se dirige ao mercado de recursos humanos na vertente de recrutamento externo, pode fazê-lo através de candidatos distintos tais como: os candidatos que procuram salários melhores, os desempregados, os que

procuram melhores empregos ou por categoria pré-definida, como no caso dos executivos, gestores, consultores e entre outros.

Por sua vez, Bilhim (2004, p. 229), afirma que “a procura externa de candidatos existe para comparar os candidatos interno com os externos com vista a enriquecer o potencial interno através da entrada de “sangue novo” por ser impossível satisfazer a necessidade com recurso ao recrutamento interno”.

O recrutamento externo é apreciado como um processo mais custoso e longo e mais arriscado por serem os candidatos novos, isto pode gerar frustração dentro da empresa por não ser dada oportunidade aos funcionários internos, escolhendo os externos (Calheiros, 2019). Na opinião de Sousa (2012, p. 58), o recrutamento “é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização, e este procedimento deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização”.

Na conceção de Camara *et al.*, (2016, p. 351), o recrutamento externo significa “aproveitar a oportunidade de injetar “sangue novo”, encorajando a diversidade e valorizando candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver”.

Portanto, para aplicar este tipo de recrutamento é necessário recorrer às fontes do recrutamento externo indicadas por Almeida (2014, p. 135), a saber:

- **Escolas e Universidades**

As empresas deslocam-se às escolas e às universidades para realizar sessões de sensibilização e de informação a fim de dar a conhecer a organização, os seus objetivos e missão, volume de negócios e as oportunidades que oferece em termos de empregabilidade.

- **Conferencias e Palestras**

Podem ser feitas em locais públicos, por exemplo, grandes auditórios de locais onde existem os candidatos procurados pela empresa.

- **Outras empresas**

Outras empresas que atuam no mercado, esses contatos podem formar cooperativas de recrutamento, financiado pelo grupo de empresas com uma ação maior do que se fosse cada empresa a funcionar isoladamente.

- **Anúncios em jornais, revistas**

Para Sousa *et al.*, (2006, p.62), “o recurso a esta fonte deverá ser particularmente cuidado, já que é uma das que mais expõe a organização”. É através desta fonte que os candidatos ficam informados sobre os critérios da empresa, como por exemplo, a vaga, os documentos necessários para concorrer a vaga.

- **Agências de recrutamento**

A organização pode entrar em contato com agências de recrutamento, por exemplo, os centros de emprego da zona onde a empresa está sediada para recrutar candidatos que integram as suas bases de dados. As agências podem servir de intermediárias para levar a cabo o recrutamento. O público-alvo destas agências são, normalmente, desempregados de curta ou longa duração.

- **Centro de emprego**

Este tipo de fonte de recrutamento é favorecido para determinadas profissões (Sousa, *et al.*,2012).

- **Sindicatos**

Através de pessoas que estão sindicalizadas por grupos profissionais.

- **Empresas especializadas**

Nestas empresas a procura é direta, baseada nas características profissionais do candidato e são normalmente conhecidas por “*Head Hunting*” (Caça Talentos). Este tipo de recrutamento está, contudo, reservado a funções muito qualificadas e específicas porque se trata de um recrutamento muito caro. Como refere a Sousa *et al.*, (2012, p. 61) que, *Head Hunting*, é uma “fonte que permite a identificação dessa pessoa e a mobilização dos recursos para sua contratação”.

- **Recrutamento *on-line***

De acordo com Sousa *et al.*, (2006, pp. 62-63) “recrutamento eletrónico refere um conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *on-line*. Ainda, os mesmos dizem que, este tipo de recrutamento não serve só para localizar um conjunto de documentos dos candidatos, como por exemplo, a idade, habilitação, residência, ano de experiência, mas também serve para introduzir alguns testes de avaliação, nomeadamente, a informática, idiomas, capacidades intelectuais, etc.

2.4.1.3 Recrutamento Misto

Este tipo de recrutamento serve quando uma empresa pretende utilizar os dois tipos de recrutamento (interno e externo), e a empresa está cada vez mais preocupada com ocupação de vaga presente, por isso adotam estes dois tipos de recrutamento em simultâneo, e a boa política da empresa é dar os candidatos internos mais preferências sobre os externos (Almeida, 2014). Segundo ele, o recrutamento misto pode obedecer a três alternativas:

- É feito inicialmente um recrutamento externo, seguido de um recrutamento interno caso o primeiro não chegue a resultados desejáveis;
- Inicia-se o processo fazendo um recrutamento interno, seguindo-se um recrutamento externo, caso aquele não apresente resultados desejáveis;
- Os dois tipos de recrutamento são realizados simultaneamente.

3.4.1.4 Vantagens e Desvantagens de Recrutamento Interno e Externo

As vantagens e desvantagens dos dois tipos de recrutamento que são descritos nos quadros 1 e 2.

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Económico porque evita despesas com publicidades e com a seleção os custos de integração são menores;• Rapidez, pois evita as habituais demoras do recrutamento externo e no processo de admissão;• Validade e segurança, porque o candidato já está identificado com a empresa;• No aproveitamento dos investimentos, já efetuados em termos de formação;• No domínio de motivação dos trabalhadores, pois faculta a possibilidade de crescimento dentro da empresa;• Em relação ao moral dos funcionários pois estes sentem que podem progredir na empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Exige que todos os candidatos potenciais usufruam das mesmas oportunidades do desenvolvimento do pessoal, caso contrário poderá gerar frustração ou atitudes de não colaboração por partes dos trabalhadores;• Podem emergir conflitos de interesse por parte de chefias que não demonstram capacidades para subir além da posição atual;• Desenvolve “carreirismo”, aparecimento de uma falsa ideia de sucesso dentro da empresa;• Promoções contínuas de funcionário podem provocar verdadeira paralisia da empresa.

Fonte: Adaptado de Machado (2006, p.89-90)

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Entrada de sangue novo.• Experiência novas para a organização.• Enriquecimento dos recursos humanos.• Promoção da mudança.• Organizacional (hábitos/ rotinas/ práticas).• Aproveita o investimento feito pelo sujeito ou pela concorrência.• Aumenta o capital intelectual.• Aumenta a relação da empresa com exterior.	<ul style="list-style-type: none">• É mais demorado principalmente em cargos elevados.• Mais caro.• Pode afetar negativamente a motivação dos atuais empregados e reduzir a sua fidelidade por oferecer oportunidades a estranhos.

Fonte: Adaptado de Almeida (2014, p. 135)

2.5 CONCEITO DE SELEÇÃO

A seleção consiste em escolher entre os candidatos aquele que reúne os requisitos exigidos pela organização. Nesta linha de ideia, Sousa *et al.*, (2012, p. 63), define a seleção como “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”, este processo é feito através de análise de informação recolhido dos candidatos, através de estudo curricular.

Para Calheiros (2019), o objetivo desse método é tentar antecipar o futuro desempenho da função e eleger os candidatos mais úteis e competentes. O autor acrescentou ainda, que na escolha do método a organização deve tomar em atenção a sua fiabilidade e validade. O primeiro está relacionado com rigidez na aplicação dos processos, isto é, se os resultados são seguros e perseverantes em contextos ou circunstâncias diferentes, e o segundo “pretende confirmar que os instrumentos avaliam realmente o potencial desempenho futuro no cargo e têm valor preditivo do mesmo” (p. 118).

Por sua vez, Machado (2006, p. 95) entende que a seleção “é um conjunto de atividades que visa escolher para o exercício de determinadas funções candidatos que disponham de capacidade suficiente para o seu desempenho”. De acordo com o mesmo autor, o objetivo de seleção é avaliar as qualidades e capacidades do candidato, utilizando assim, futuramente estas virtudes para uma escolha apropriada.

Neste sentido, Machado & Portugal (2013, p. 87), afirma que “selecionar pessoas é tomar uma decisão de escolha em relação a pluralidade de candidaturas tendo como objetivo a sua adequação a determinado posto de trabalho situado num contexto organizado e estruturado”. O mesmo autor acrescenta, ainda, que, para a concretização da seleção, o DRH deve recorrer a várias técnicas com o intuito de recolher informações tão profundas dos candidatos, para que a decisão a tomar seja fundamentada e adequada.

Bilhim (2004, p. 230) compreende que “a seleção visa escolher entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo”. Esclarece o mesmo, que existe várias fases que rodeia a seleção, designadamente, a triagem das candidaturas, testes, entrevistas e decisão.

2.5.1 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS

Depois de atrair os candidatos através da fase do recrutamento, importa determinar quais os métodos mais apropriados para seleção do candidato ou dos candidatos (Sousa *et al.*, 2006). Nesta linha de ideia, vamos analisar os instrumentos de avaliação mais habitualmente utilizados no processo de seleção de acordo com alguns autores.

a) Avaliação curricular

Este método permite uma primeira ligação entre empregador e o pretendente, permitindo ao empregador conhecer o candidato através das informações facultadas no *Curriculum Vitae (CV)*. Assim, Calheiros (2019, p. 123), explica que *Curriculum Vitae* “não permitem perceber o grau de domínio das competências pretendidas, permitem verificar se os candidatos possuem as condições ou requisitos mínimos para o cargo”.

Todavia, o CV permite ter conhecimento dos percursos profissional e académico dos concorrentes e ter uma noção geral das competências e do trabalho realizado no passado por competidores. Através da análise curricular surge informação histórica que permite os técnicos de recursos humanos ter algumas questões que envolvem as funções desempenhadas antes pelos candidatos e o cargo a que se apresentam (Sousa, *et al.*, 2006).

Segundo Machado & Portugal (2013, p. 121), consideram que avaliação curricular “é um método de avaliação indireto pois não permite conhecer pessoalmente o candidato nem obter dele dados referentes a aspetos como seu desempenho em anteriores funções, a sua personalidade ou outros aspetos considerados relevantes”. Neste sentido, técnico de GRH

tem um papel crucial na análise do CV porque pode haver currículos brilhantes em si e nada importante para o caso real (Bilhim, 2007).

Antigamente, o teste de seleção centrava-se na medição das capacidades sensoriais, como por exemplo, visão, ouvido, etc, mas com as duas guerras mundiais foram motivos de desenvolvimento importante com vista a medir as faculdades mentais. Através dos testes, tentou-se avaliar certos fatores e mecanismos intelectuais essenciais da inteligência, por isso são considerados em termos gerais três origens dos testes nomeadamente nos âmbitos profissional, militar e clínico (Almeida, 2014).

b) Testes Psicológicos

No processo de seleção existe um conjunto de testes aplicados. O conceito do teste psicológico para Machado (2006, p. 111), “visa avaliar aptidões e características de personalidade tidas como condição essencial para êxito profissional em determinada atividade”. Segundo ele, a qualidade de um teste psicológico deve possuir: garantia⁷, validade⁸ e sensibilidade⁹.

Sousa *et al.*, (2006, p. 64), entende que teste psicológico é um “conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades, e conhecimento dos candidatos”, e também ajuda a expor o comportamento da pessoa.

Segundo Machado e Portugal (2013), teste psicológico deve preencher determinados requisitos:

Predição - é um teste que permite diagnosticar e indicar uma área ampla e significativa de manifestação do comportamento;

Validade - entende-se que o teste deve medir, o que efetivamente se propõe medir;

Precisão - é o teste que garante a consistência dos resultados obtidos pelos mesmos indivíduos em diferentes oportunidades ou com diferentes conjuntos de itens equivalentes;

Padronização - qualidade do teste, expressa a uniformidade do processo de aplicação, na avaliação e na interpretação para comparar os resultados;

⁷ (Fidelidade ou fidedignidade) qualidade que permite verificar a consciência/ constância dos resultados.

⁸ É a qualidade que faz com que o teste meça efetivamente aquilo que pretende medir. Esta qualidade pressupõe a existência de critérios de validação.

⁹ Tem a ver com poder discriminativo no teste. Se as pessoas são diferentes nas suas capacidades, os testes devem refletir essas diferenças.

Aferição - é um teste que estabelece normas para avaliação e interpretação dos resultados obtidos nesse teste.

Obviamente, “a aplicação de um teste psicológico faz sentido e tem significado quando ele diz respeito e descreve objetivamente o comportamento de alguém” (Machado & Portugal, 2013, p. 90).

c) Testes de Personalidade

Testes de personalidade possibilita analisar vários traços da personalidade sobretudo pelo carácter e pelo temperamento das pessoas. Este tipo de testes pode ser considerado genérico quando se trata de características gerais da pessoa e uma síntese global, ou específico quando se procura uma determinada característica da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesse, motivação etc, (Sousa *et al.*, 2012).

Peretti, (1997, p.213) entende que testes de personalidade “visam perceber a personalidade do examinado, os questionários ou inventários de temperamento são compostos por uma importante série de questões fechadas”. Já para Almeida (2014, p. 149), “nestas provas, o individuo protege-se numa situação em que se estudam as suas reações espontâneas como relevantes da sua personalidade”.

Assim, para concretizar estes testes há alguns cuidados a ter em consideração, segundo Calheiros (2019, p. 126):

- Devem ser usados tendo em atenção a sua aplicabilidade aos cargos em questão;
- Devem ser combinados com outros instrumentos para incrementar a validade preditiva;
- Deve sempre considerar-se a possibilidade de falseamento na análise dos resultados;
- Podem ser mal recebidos pelos candidatos;
- Devem ser acauteladas questões éticas;
- Deve ter-se em atenção o contexto cultural do desempenho do cargo.

d) Testes de Aptidão

Testes de aptidão, de acordo com Sousa *et al.*, (2012, p. 65), “permitem aferir aptidão física para desempenho de função”. Na mesma linha de ideia, Almeida (2014) define os

testes de aptidão como uma prova fundamentalmente dirigida para realização de tarefas, pois avaliam fatores como a resistência, a flexibilidade, a fadiga, etc. O mesmo autor salienta ainda que “a partir daí deduz-se a capacidade potencial ou a incapacidade para conseguir determinados níveis de tarefas característicos de determinadas funções ou profissões”, (p. 149).

Por sua vez, Peretti (1997, p. 213), explica que estes testes “permitem obter dados exatos, e têm em geral um bom valor informativo ao nível da eficácia na atividade considerada. Os testes de inteligências e de conhecimentos estão incluídos nesta categoria”.

e) Testes de Simulação

Testes de simulação é realização do suposto exercício real que pode servir futuramente para candidato no exercício da sua função. O “ponto de partida dos testes de simulação é o drama- a reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente possível do real”. As vezes nestes testes, os candidatos são assistidos por outras pessoas que podem vir a interferir ou participar no cenário. Portanto, “os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para função” (Sousa, *et al.*, 2012, p. 65),

f) Entrevista de Seleção

A entrevista “visa recolher, esclarecer, aprofundar e avaliar informações acerca do passado profissional de alguém e tomar conhecimento do seu projeto futuro”. Esta prática permite fazer uma análise e avaliação de candidato, o que exige um conhecimento claro da situação, “o domínio perfeito de técnica da sua condução e uma clara compreensão do papel de cada interveniente” (Machado, 2006, pp. 122-123).

Surge assim que a entrevista tem como objetivo “clarificar e aprofundar pontos do CV, fornecer informações sobre a empresa e posto de trabalho e fornecer informação sobre nível de vencimento e benefícios sociais”. Para evitar desgraça na técnica de entrevista é relevante a sua preparação com antecedência como por exemplo, procurar informação com precedência (Bilhim, 2007, p. 232).

A entrevista na seleção do candidato, permite encontrar pessoas com competências e inteligências necessários para o ajudar, “a si e sua equipa, a apresentarem um desempenho ainda melhor, para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática os seus talentos e os desenvolva” (Almeida, 2014, p. 174). Na perspetiva de Camara

et al., (2016, p.357), “é um exercício que obedece a uma certa disciplina, deve manter um determinado ritmo e atingir os fins que se propõe”. Assim sendo, o candidato deve ser analisado através do método STAR (estrela), Camara *et al.*, (2016, p. 357), em que cada letra corresponde a um elemento da resposta, como a frente se assinala:

- Situação, corresponde a uma situação concreta que o candidato teve que enfrentar;
- Tarefa, tem a ver com o relacionamento dos candidatos com a situação descritiva;
- Ação, descreve atuação concreta que o candidato tomou perante situação;
- Resultado, pretende saber qual foi o resultado concreto obtido como consequência de ação desenvolvida.

Portanto, o papel do entrevistador deve centrar-se especialmente em “dar conselhos, fazer sugestões, prestar uma ajuda, levar a tomar decisões acertadas e ajudar o orientando a preparar um plano de ação. São as necessidades e interesses do orientando que desencadeiam e justificam este tipo de entrevista” (Manchado Portugal, 2013, p. 158).

2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo patenteamos vários conceitos relativamente a Gestão de Recursos Humanos e da sua evolução histórica, processo de recrutamento e seleção e processo em geral especialmente forma de recrutamento e método da seleção de acordo com os conceitos elucidados pelos autores ao longo do capítulo.

A Gestão de Recursos humanos considera-se importante porque abrange várias habilidades dentro da empresa particularmente numa boa administração. Nesse sentido o recurso humano através do seu Departamento rejuvenesce a organização com as novas competências, ideias e talentos através de um processo de recrutamento e seleção.

Isto significa que, para o sucesso do recrutamento e seleção os técnicos de recursos humanos devem ser rigorosos, imparcial e seguros nas suas decisões.

CAPÍTULO 3

MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE ANGOLA, PORTUGAL E GUINÉ-BISSAU

3.1 INTRODUÇÃO

A República da Guiné-Bissau fica situada na Costa Ocidental da África e tem fronteira a norte, com o Senegal, a este, com Guiné-Conacri, e oeste com o Oceano Atlântico. O território abrange 36 125 km² de área, com uma população considerada de 1,6 milhão de pessoas. Segundo, o relatório da Programa das Nações Unidas (PNUD) de 2020, a Guiné-Bissau, a nível de sub-região está na 175.^a posição entre 189 países e territórios conhecidos pelas Nações Unidas e apresenta o valor de Índice de Desenvolvimento Humano de 0,480¹⁰. Este país, foi declarado em 1973 como independente. Entretanto, Portugal só reconheceu essa independência em 1974.

Nessa época, havia uma relação conturbada entre os combatentes da Liberdade da Pátria e os quadros que serviram a administração colonial, pois, viviam numa crise de confiança, marcada por fortes perseguições, detenções arbitrárias, este ato, resultou na perda de grandes quadros devido o medo de represália, que originou na fuga de muitos cidadãos para o estrangeiro por se sentirem ameaçados. Como afirma Djata, “a Polícia de Ordem Pública (POP), surgiu, como a mais reconhecida polícia guineense, através do desmantelamento da então polícia portuguesa substituída pelos guerrilheiros do Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo-Verde (PAIGC)” (2016, p. 11).

Sendo assim, a Guiné-Bissau e Angola como dois Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), as forças de segurança destes dois países, Polícia Nacional de Angola (PNA) e Polícia de Ordem Pública guineense, têm a sua génese na Polícia de Segurança Pública (PSP), isto deve-se ao facto de Portugal tiver sido o ex-colonizador de duas

¹⁰ <http://jornalnopintcha.gw/2020/12/16/relatorio-do-pnud-guine-bissau-apresenta-mais-baixo-indice-de-desenvolvimento-humano/>. (12 de janeiro de 2020).

repúblicas. De salientar que, Angola e Guiné-Bissau, já tinham as suas ligações enraizadas muito antes de tornarem-se independentes.

Neste sentido, no âmbito da cooperação e ligação existentes entre Angola e Guiné-Bissau, surge a ideia de falar sobre o modelo de recrutamento e seleção daquele país e similarmente compreender o modelo de recrutamento e seleção da PSP, para assim, poder estudar melhor a POP que, historicamente, terá emergido da PSP. Deste embrulhe, pretendemos analisar os dois modelos de recrutamento e seleção, e posteriormente, se necessário, apresentar para a nossa pesquisa o modelo alternativo para a POP.

3.2 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA)

O Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola (PNA) foi aprovado pelo Decreto-lei n.º 20/93, de 11 de junho, define nos termos do n.º 1 do art.º 1º, a PNA como uma força militarizada, uniformizada e armada, com natureza de força de segurança pública. Esta polícia é designada como Polícia Nacional (PN), segundo a lei orgânico. E, tem por missão:

- Assegurar e defender a legalidade democrático;
- Garantir a segurança pública e o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos;
- Manter a ordem e tranquilidade pública;
- Colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos estabelecido da Constituição.¹¹

A Direção de Recursos Humanos (DRH) designado na Estatuto orgânico PNA como Direção de Pessoal e Quadros, compete esta, formular e propor as políticas de gestão de recursos humanos, materializar as estratégias de gestão do pessoal no âmbito do planeamento e provisão de efetivos, avaliação do desempenho, processos de admissão e entre outro.¹²

O Decreto-Lei n.º 117/08, 22 de outubro, prevê as normas de recrutamento e seleção dos ingressos na carreira policial da PNA. E, tem como objetivo “preencher a organização de

¹¹ *Cfr.* n.º 2 do art.º 2.º da Lei Orgânica da Polícia Nacional de Angola.

¹² *Cfr.* n.º 1 do art.º 25.º da Lei Orgânica da Polícia Nacional de Angola.

quadros novos dentro da corporação, com base na seleção de candidatos primando com os requisitos estabelecidos” (Ferreira, 2019, p. 49).

Destarte, para o ingresso na polícia angolano, segundo o diploma supramencionado no seu artigo 7.º, os candidatos devem reunir os seguintes preceitos:

- Ser cidadão angolano;
- Possuir entre 18 a 35 anos de idade;
- Ter no mínimo 1,65m de altura, para os candidatos de sexo masculino e 1,60m para os candidatos de sexo feminino;
- Ter a situação militar regularizada;
- Possuir como habilitações literárias mínimas a 9.ª classe do ensino geral;
- Possuir boa sanidade física e mental, comprovada pela inspeção médica;
- Não ter antecedentes criminais.

Também os processos de recrutamento na PNA são realizados através da transição, os efetivos das Forças Armadas Angolanas passam para polícia, e também se faz através da sociedade civil, particularmente por aqueles que atingiram a idade para cumprimento de Serviço Militar obrigatório (Ferreira, 2019).

Contudo, não existe uma norma específico sobre o modelo de recrutamento e seleção desenvolvida na Polícia Nacional, deste modo, “baseia-se no modelo de admissão para a Carreira do Regime Geral da Função Pública, que se processa mediante o concurso público nos termos do Decreto Presidencial nº 102/11, de 23 de maio” (Ferreira, 2019, p. 50).

3.3 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Polícia de Segurança Pública designada por PSP, segundo a Lei n.º 53/20007, de 31 de agosto, que aprova a Estatuto Orgânico da PSP. Esta lei, define a PSP como uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa. E, tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei. Esta Polícia, está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com

funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública.¹³

O processo de ingresso na PSP está previsto na Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril, define os requisitos de admissão ao Curso de Agentes da Polícia (CFA) de PSP. Por outro lado, existe o Manual do Candidato do concurso de entrada ao CFA que consiste em “fornecer aos interessados em ingressar na carreira de Agentes de Polícia de Segurança Pública, informações complementares que quanto aos procedimentos do concurso de admissão quer quanto às provas de seleção a realizar” (PSP, 2017, p. 2).

O prazo para apresentação de candidatura de acordo com art.º 21.º da portaria referida é de 15 dias úteis contados da data de aplicação no Diário da República. E, só podem ser admitidos segundo o art.º 20.º n.1, as pessoas que reúnem os seguintes requisitos:

- Ter nacionalidade portuguesa;
- Ter pelo menos 19 anos e não ter completado 27 anos de idade até ao último dia do prazo para apresentação das candidaturas;
- Não ter menos de 1,60 m ou 1,65 m de altura, respetivamente para candidatos femininos e para candidatos masculinos, comprovada exame médico;
- Possuir a robustez física e o perfil psicológico indispensáveis ao exercício da função policial;
- Ter cumprido as leis de vacinação obrigatória;
- Possuir 12.º ano de escolaridade ou equivalente;
- Não ter sofrido sanção penal inibido do exercício da função;
- Ter bom comportamento moral e civil;
- Não ter reprovado mais de uma vez em anterior CFA ou não ter sido eliminado, por falta de mérito ou sanção disciplinar;
- Não estar abrangido pelo estatuto de objetor de consciência;
- Ter cumprido os deveres militares;
- No caso de ter cumprido ou estar a cumprir o serviço militar, estar classificado na 1.ª ou 2.ª classe de comportamento;
- Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata.

¹³ Cfr. art.º 1.º da lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto.

A verificação da reunião dos requisitos é efetuada por deliberação do júri na admissão ao procedimento concursal, com exceção das alíneas c) e d), que são verificadas no exame médico e nas provas psicológicas e entrevistas profissional de seleção. E, os requisitos indicados nas alíneas g) e h) podem ser verificados a todo o tempo pelo júri ou pela PSP, até a constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado.¹⁴

A apresentação da candidatura é feita em suporte de papel ou eletrónico, através do preenchimento de formulário próprio, de utilização obrigatória, que poderá ser conseguido em qualquer departamento policial. Depois de preenchimento do formulário é obrigatório apresentação dos seguintes documentos:¹⁵

- Fotocópia do bilhete de identidade ou cartão do cidadão;
- Fotocópia do certificado de habilitações literárias ou outro documento idóneo, legalmente reconhecido para o efeito;
- Certificado de registo criminal;
- Documento comprovativo do cumprimento dos deveres militares;
- No caso de candidatos que cumpriram ou se encontram a cumprir o serviço militar, documento onde conste a situação militar atual do candidato e a classe de comportamento em que se encontra.

Quem cumprir com os requisitos exigido para o ingresso, vai ser avaliada nos termos do art.º 6.º n.1 que estabelece os métodos de seleção da portaria supradita são elas:

- **As provas físicas** destinam-se a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes às funções policiais, contudo estas provas podem comportar uma ou mais fases e cada uma delas pode ser eliminatória, mas para serem realizadas os candidatos devem possuir comprovativos da sua aptidão física. As realizações das provas físicas para a admissão dos candidatos são os seguintes:

- Corrida de 100 metros planos;
- Salto em comprimento sem corrida;
- Salto do muro sem apoio;
- Flexões de braços na trave, só para candidatos masculinos;
- Extensões de braços no solo, só para candidatos femininos;

¹⁴ Cfr. n.º 2 e 3 do art.º 1.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril.

¹⁵ Cfr. n.º 1 do art.º 22.º e n.º 1 do art.º 23.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril.

- Flexões de tronco à frente;
- Corrida de 1000 metros planos.

As realizações das provas físicas são executadas no mesmo dia, antes do início de vários exercícios os candidatos serão explicados pelo júri sobre as condições e consequências das provas. E, entre cada dois exercícios é concedido a cada candidato um descanso de cinco minutos, pelo menos, bem como entre as tentativas para a corrida de 100 metros planos e para as flexões do tronco à frente. Entre o exercício de flexão do tronco à frente e a corrida de resistência o descanso é de, pelo menos, dez minutos.¹⁶

Quadro 3. Execução dos exercícios para curso dos agentes na PSP.

Provas físicas	Masculino	Feminino	Tentativas
Corrida de 100 metros plana	14,80 seg.	16,80 seg.	2
Salto em comprimento sem corrida	2 metro	1,80 metro	3
Salto do muro sem apoio	1 m	0,80 m	3
Flexões de braços na trave	3	---	2
Extensões de braços no solo	---	12	2
Flexões do tronco à frente	30 flexões	25 flexões	2
Corrida de 1000 metros	3 min. e 40 seg.	4 min e 35 seg.	1

- **As provas de conhecimento** - visam avaliar os conhecimentos académicos dos candidatos, particularmente o da língua portuguesa, bem como conhecimentos relativos ao exercício da cidadania. A prova reveste a forma escrita, de natureza teórica, é de realização coletiva e pode ser efetuada em suporte de papel ou eletrónico. Ainda, a mesma pode ser composta por questões de resposta condicionada, de lacuna, de escolha múltipla ou de pergunta direta. Para a realização da prova referida são indicados como bibliografia os conteúdos programáticos da disciplina de Português até ao 12.º ano de escolaridade, temas de cultura geral sobre a atualidade, a Constituição da República Portuguesa (CRP), a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública (LOPSP) e o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP. Serão ainda colocadas questões sobre as instituições da União Europeia.¹⁷

¹⁶ Aviso n.º 16585/2019, Anexo I.

<https://dre.pt/home/-/dre/125389669/details/maximized>. consultado no dia 26/12/2020.

¹⁷ Aviso n.º 16585/2019, Procedimento concursal para constituição de reserva de recrutamento para a admissão ao curso de formação de agentes.

- **As provas de avaliação psicológica** - visam avaliar, através de técnicas adequadas, aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções policiais, tendo como referência as atribuições da PSP. A aplicação deste método de seleção é obrigatoriamente efetuada pela Divisão de Psicologia da PSP, através de aplicação de provas coletivas em suporte de papel e/ou informático, e o resultado da avaliação tem uma validade de 18 meses, contados da data da homologação da lista de ordenação final.

- **Entrevista profissional de seleção** - visa avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e entrevistado, nomeadamente os relacionados com capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal.

- **Exame médico** - este é realizado por médico contratado pela PSP, visa avaliar as condições de saúde física e psíquica dos candidatos, exigidas para o exercício das funções policiais.

Todos estes métodos de seleção devem ser conclusos, ou seja, os candidatos devem comparecer para a realização das provas caso contrário serão eliminados do procedimento concursal. Segundo, a Portaria n.236-A/2010 de 28 de abril, no seu art.º 13.º, a valoração dos métodos de seleção são diferente nas escalas de classificação, de acordo com especificidade de cada método, sendo os resultados convertidos para a escala de 0 a 20 valores. A escalas de classificação de cada método de seleção são os seguintes:

- As provas físicas são avaliadas através das menções classificativas de Apto e Não apto;
- Na prova de conhecimento é adotada a escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 50%;
- Avaliação psicológica é valorado através dos níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para lista de ordenação final, de 25%;
- A entrevista profissional de seleção é avaliada segundo os níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25 %;

- O Exame médico é avaliado através das menções classificativas de Apto e Não apto.

E, são excluídos o candidato que não tenha obtido uma menção de Apto ou uma valorização maior a 9,5 valores num das fases e não lhe será aplicado o método seguinte.

De acordo com artigo 29.º e 33.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril, depois dos procedimentos de seleção é feita ordenação final dos candidatos de acordo com a escala classificativa de 0 a 20 valores em resultado da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção, e, é produzida a lista de ordenação final no prazo de 10 dias úteis após a realização do último método de seleção. Os candidatos aprovados em todas as provas são chamados a frequentar o CFA, por ordem da lista unitária de ordenação final, até ao número de vagas fixadas no aviso de abertura do procedimento. O ingresso no curso poderá ser feito de modo parcelar, em condições a definir por despacho do Diretor Nacional da PSP, de forma a permitir uma melhor aplicação dos métodos de formação e avaliação, sendo a chamada dos candidatos feita nos termos no número anterior. Depois da conclusão do CFA os candidatos ingressam na PSP na carreira dos agentes.

3.4 MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA POLÍCIA DE ORDEM PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

De acordo com o decreto-lei n.º 9/2010, de 22 de julho, que aprova a Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública (LOPOP) guineense designada por POP, nos termos do seu 1.º artigo, define a POP como uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa. Ainda no âmbito deste diploma, algumas das atribuições da POP consistem em garantir as condições de segurança, ordem e a tranquilidade públicas, prevenir a criminalidade em geral, proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos. E, estas atribuições, são praticadas em todo o território nacional, sendo que a sua área de responsabilidade é definida por um despacho do membro do governo responsável pela área do Ministério do Interior.

A POP é concebida uma estrutura de comando que compreende um Comissário Nacional (CN) com os respetivos órgãos de conselho, de apoio e consultadoria, um gabinete de secretariado direto, três Comissariados Nacionais Adjuntos (CNA) que asseguram a direção

e coordenação das unidades orgânicas de Operações, Recursos Humanos e Logística e Finanças.¹⁸

Dentro da estrutura de órgãos de conselho, encontra-se o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina e a Junta Superior de Saúde. Na área administrativa incluem-se as Unidades Orgânicas, as quais são divididas em Unidade de Operações e Segurança, a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos e a Unidade Orgânica de Logística e Finanças. A área operacional da POP está composta em Comandos regionais, nomeadamente as Unidades regionais de Polícia, ajustando-se ao seu âmbito territorial às quatro grandes zonas que ramificam o território da GB, a saber: Norte, Leste, Sul e Centro. Por sua vez, os Comandos Regionais articulam-se em comandos, serviços e subunidades, consistindo estas últimas em Divisões e Esquadras (Manual Prático de POP Vol.1).

A estrutura do CN é organizada nos termos da Lei Orgânica por seguintes formas:

a. Comissário Nacional

Compete, em geral, comandar, orientar, organizar, gerir, representar a POP, presidir ao Conselho Superior e exercer as demais competências administrativas previstas na lei. Ainda, no caso da estrutura interna e os cargos de direção das áreas das unidades orgânicas são definidos pelo despacho do Ministro da tutela.

b. Gabinete do Comissário Nacional

Compete-lhe coadjuvar, assessorar e secretariar o Comissário Nacional no exercício das suas funções, é dirigido por um chefe de gabinete.¹⁹

c. Conselho Superior de Polícia

É um órgão consultivo do Comissário Nacional ao qual compete pronunciar-se sobre os assuntos relativos à atividade da POP e sua relação com as populações, apoiar a decisão do CN em assuntos de particular relevância e, em particular, emitir parecer sobre objetivos, necessidades e planos estratégicos da POP e a sua execução, pronunciar sobre os

¹⁸ Cfr. Decreto-lei n.º 9/2010, de 22 de julho, LO.

¹⁹ Cfr. art.º 22.º da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

regulamentos quando solicitado e pronunciar-se, a solicitação do Ministro de tutela, sobre quaisquer assuntos que digam respeito à POP.²⁰

d. Conselho de Deontologia e Disciplina

Este órgão é presidido por CN, ao qual compete apreciar e emitir parecer sobre os assuntos que lhe sejam submetidos em referida matéria e exercer as competências que a lei e o regulamento disciplinar lhe conferem. Também pode ser comandado pelos Comissários Nacionais-adjuntos, dois Comandantes Regionais a designar pelo CN e o Diretor do serviço de deontologia e disciplina.²¹

e. Junta Superior de Saúde

Esta é constituída pelo CNA da unidade orgânica de recursos humanos, que a comanda, e por dois médicos nomeados pelo CN. Também é da competência da Junta Superior de Saúde julgar o grau de capacidade para o serviço do pessoal da POP, bem como emitir parecer sobre os recursos relativos a decisões baseadas em pareceres formulados pelas juntas médicas da Instituição supracitada.²²

Existe, também, dois gabinetes que funcionam na dependência do CN, o departamento de apoio geral e serviços de consultoria jurídica e relações públicas.

Por conseguinte, compete os Comissários Nacionais-adjuntos coadjuvar o CN nos exercícios das suas funções, exercer a direção e coordenação da unidade orgânica que lhe for atribuída por despacho do comissário nacional e atuar nas competências delegas ou subdelegadas pelo comissário.²³

A nossa dissertação está inserida na área dos Recursos Humanos, logo, o nosso foco será no mesmo. O CNA para Recursos Humanos e Formação tem a competência de coadjuvar o

²⁰ *Cfr.* art.º 25.º da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

²¹ *Cfr.* art.º 26º da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

²² *Cfr.* art.º 27º da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

²³ *Cfr.* art.º 23º da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

Comissário Nacional no exercício da sua função e coordenar as áreas de recursos humanos, formação e saúde e assistência na doença.²⁴

A área de ação do DRH da POP é todo o território nacional, e tem como outras funções, segundo Samanango (2016):

- Elaborar planos e ordens decorrentes das normas do CN sobre a política de pessoal de POP, visando a aplicação dos princípios da AP;
- Orientar, coordenar, inspecionar, e executar as atividades relacionadas com a vida funcional do pessoal, mantendo os registos individuais;
- Controlar todo o efetivo da POP, mantendo atualizado os respetivos registos;
- Coordenar, controlar e fiscalizar as atividades de recrutamento e de seleção;
- Realizar controlo de todo o efetivo e do pessoal que frequenta cursos ou estágio fora da POP (p. 54-55).

Também o DRH da POP tem a competência de promover pesquisa e estudos com vistas a primor o ensino e o aprendizado, organizar os cursos, estágios e formações periódicas internas, consoante as indicações do CN, coordenar a produção e aquisição de meios que auxiliem o ensino e o aprendizado, emitir diplomas e certificados e elaborar a estratégia nacional de formação

Esta unidade orgânica está estruturada de seguinte forma:

- Comissário Nacional Adjunto para Recursos Humanos e Formação
 - ✓ Departamento dos Recursos Humanos
 - ✓ Departamento de Formação
 - ✓ Departamento de Saúde e Assistência na doença

Entretanto, o processo de recrutamento e seleção na Guiné-Bissau teve início entre 1975 até 1976 com os elementos oriundos das forças armadas, ou seja, dos combatentes de liberdades da pátria por forma a dar resposta as necessidades do Estado em matéria da administração. Contudo, depois da independência maioria das pessoas que ingressaram não tinham quarta classe, devido ao colonialismo que estabelecia limite aos nativos, em termos de escolaridade, pois, o país na altura, carecia de quadros para diferentes áreas da administração pública. Como afirma Mendes (2017, p. 34) “ao deixar em vigor as leis administrativas da antiga potência colonizadora, mas afugentando grande parte dos RH

²⁴ Cfr. n.º 1 do art.º 23.º e art.º 29 da Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

conhedores das estruturas, dos mecanismos e do funcionalismo público”, só restou ao país os quadros que aproveitavam de pouca experiência conseguida nas partes libertadas da luta.

Verifica-se até nos dias de hoje as inúmeras deficiências na AP, especificamente na POP guineense, o único instrumento jurídico em vigor, é atual lei orgânica apesar das disposições legais previstas no Estatuto de Pessoal da Administração Pública.

O recrutamento e seleção na POP está enquadrado no regime geral da Administração Pública (AP), Decreto-lei n.º 4/12, de 18 de outubro, 3º suplemento ao BO nº 42, aprovado o recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da Administração Pública. Este diploma aplica-se aos serviços e organismos da administração central, regional e local, bem como aos institutos públicos nas modalidades de serviços personalizados do Estado e de fundos público.

O recrutamento consiste no conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos da Administração Pública, bem como à satisfação das expectativas profissionais dos seus funcionários e agentes, criando condições para o acesso no próprio serviço ou organismo diferente. A seleção de pessoal consiste no conjunto de operações que, enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permitem avaliar e classificar os candidatos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício das tarefas e responsabilidades de determinada função.²⁵

Sendo assim, qualquer ingresso na AP carece de regras plasmadas neste diploma e deve ser através de um concurso público. E as forças de segurança pública não estão imune à tais premissas, pois está dentro de AP fazem parte da administração direta do Estado. Com isto, queremos sublinhar que, não tendo uma norma específica sobre o modelo de recrutamento e seleção, é uma obrigação que a POP aplique as normas do Decreto-lei supracitado para o efeito.

Nos termos do art.º 22.º n.º 1 do decreto-lei sobredita, refere que os processos de recrutamento e seleção deve cumprir com os seguintes princípios:

- Liberdade de candidatura;
- Oportunidade para todos os candidatos e igualdade de condições;
- Divulgação atempada dos métodos de seleção;

²⁵ Cfr. art.º 4.º do Decreto-lei n.º 4-A/12, de 18 de outubro.

- Aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação;
- Neutralidade de júri;
- Direito de recurso.

O recrutamento e seleção são realizadas de acordo com a lei existente seja para preenchimento das vagas ou por necessidade baseada na densidade populacional ou demográfica. Reunidas todas as situações, procede-se de forma explícita e com base na proposta do CN da POP ao Ministro da tutela e este igualmente remete-se ao Gabinete do PM para eventual agendamento, discussão e aprovação na Secção do Conselho dos Ministros.

Nesta perspetiva, o processo de concurso inicia-se com a publicação do aviso no Boletim Oficial, e também, é obrigatória a publicação do aviso no órgão de comunicação social que atinge todo o território nacional. Ainda, é necessário constar no aviso de abertura a categoria e serviço a que se refere o concurso, tipo de concurso, os requisitos gerais, prazo para apresentação de candidatura e indicação das fases eliminatórias quando existam. O documento para admissão de concurso só poderá ser entregue pessoalmente. O prazo para apresentação de candidatura externo, ou seja, para novos ingressos são entre 10 e 20 dias, contando-se o prazo a partir da data de publicação do aviso de abertura no Boletim Oficial.²⁶

Para admissão a concurso, nos termos do art.º 27.º n.º 2, do diploma indicado, só são admitidas as pessoas que reúnem os seguintes requisitos:

- Ter nacionalidade guineense;
- Ter no mínimo 18 anos de idade;
- Possuir habilitação literárias ou profissionais legalmente exigidas para o desempenho do cargo;
- Ter cumprido os deveres militares ou de serviço cívico quando obrigatório;
- Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata;
- Possuir robustez física e o perfil psíquico indispensável ao exercício da função e ter cumprido as leis de vacinação obrigatória.

²⁶ Cfr. art.º 30.º do Decreto-lei n.º 4-A/12, de 18 de outubro.

Posto isto, os candidatos que cumprirem com requisitos estabelecidos no estatuto sobre o recrutamento serão submetidos ao seguinte método de seleção:

- **Provas de conhecimentos** – visam avaliar os níveis de conhecimentos académicos e profissionais dos candidatos exigíveis e adequados ao exercício de determinada função, podendo ser de forma escrita ou oral;
- **Avaliação curricular** – visa avaliar as aptidões profissionais dos candidatos, ponderando de acordo com as exigências da função, a habilitação académica de base, a formação e a qualificação e experiência profissionais na área;
- **Entrevista** – visa avaliar, numa relação interpessoal e de forma objetiva e sistemática, as aptidões profissionais e pessoais dos candidatos.

Os dois primeiros métodos referidos são de caráter eliminatória e o primeiro (provas de conhecimento), pode ser mais de uma fase e, cada uma delas, pode ser eliminatória. Entretanto, aplicação das normas de seleção deverá ter início no prazo máximo de 20 dias úteis contados da data da afixação da relação de candidatos admitidos. Terminando estes procedimentos, a classificação final adotar-se-á a escala de 0 a 20 valores, considerando-se excluídos os candidatos que não obtenham na classificação final 10 valores. Os candidatos aprovados serão fornecidos os lugares vagos de acordo com a classificação.²⁷ No caso específico da POP, concluídas as provas e classificação final, os candidatos ingressam na corporação na carreira dos agentes.

De acordo com os entrevistados, o perfil ideal de um candidato para concurso de agentes na POP, não deve basear-se só nos três métodos de seleção supracitada na lei de regime geral de AP. De acordo com entrevistado 8 “o perfil ideal de um candidato para o curso de agente seria conseguido com aplicação de métodos de provas físicas e avaliação psicológico”. Entrevistado 6 acrescenta que “o candidato deve ser um individuo sem antecedentes criminais, exemplar, pessoa com capacidade de relacionamento interpessoal, primar sempre pela lei e normas”.

²⁷ Cfr. n.º 3 do art.º 33.º e art.º 34.º do Decreto-lei n.º 4-A/12, de 18 de outubro

3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Os modelos de recrutamento e seleção supramencionados neste capítulo, têm como suporte de estudo as legislações aplicadas às respectivas situações, nomeadamente os Estatutos Orgânicos e outros regulamentos relacionados às normas para ingresso na polícia.

Portanto, constatamos que nos casos descritos, Angola e Guiné-Bissau, não dispõem de normas específicas que estabelecem os princípios de ingresso na polícia. Todavia, a PNA tem o Decreto-Lei n.º 117/08, 22 de outubro, que estabelece as condições de admissão para a polícia. Pois, as formalidades de recrutamento e seleção está previsto no regime geral de ingresso na função pública, através deste, as polícias angolanas fazem uma adaptação das suas respetivas leis. Já no caso da POP, Guiné, não existe nenhuma lei que estabelece as condições para ingresso na polícia além do regime geral de Administração Pública.

Assim sendo, recorreremos para a PSP, que possui uma Portaria específica que estabelece todas as normas de admissão para função policial. Portanto, se for o caso, parece-nos ideal propor um modelo alternativo que seria mais apropriado e que se afigure como modelo mais eficaz e claro.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Para o trabalho servimo-nos de fontes bibliográficas e outros documentos relacionados o assunto em estudo, processo de recrutamento e seleção, particularmente na POP da Guiné-Bissau. Concluída a revisão da literatura, inicia-se o estudo de campo que vai servir como forma de aprofundar o nosso estudo. Neste capítulo, pretende-se investigar como decorre o recrutamento e seleção na POP de acordo com a diploma existente.

4.2 METODOLOGIA

Para o nosso trabalho, recorreremos ao método qualitativo com recurso entrevista semiestruturadas, cujo tratamento das respostas do guião, será através da técnica de análise de conteúdo. E, recorreremos a entrevista porque “condução da entrevista rege-se por critérios de ética e de respeito pelo entrevistado e pela sua cultura” e ainda possibilita o entrevistado adquirir um conjunto de informações por meio de comunicação individuais ou de grupo (Sarmiento, 2013, p.31).

Neste capítulo pretendemos recolher todas informações através de alguns dirigentes da POP, que permitirão responder a nossa pergunta de partida e certificar as veridades sobre hipóteses que levantamos relativamente a investigação que fizemos.

4.3 CORPUS

De acordo com Carmo e Ferreira (2008, p. 272), *corpus* “é conjunto dos documentos escolhidos para se aprender posteriormente à análise de conteúdo”. E, *corpus* deste trabalho

está formado por um conjunto de oito entrevistas produzidas aos profissionais do DHR e outras pessoas ligadas ao processo de recrutamento e seleção na POP.

4.4 ENTREVISTA

De acordo com Reis (2018, p. 91), a entrevista “constitui um dos instrumentos de recolha de dados e consiste na obtenção de informações dos participantes relativas à questão e objetivo da investigação”. Para isso, é importante ter um plano de entrevista bem estruturada para quando é executada permite recolher todas informações necessárias.

Na opinião da Sarmento (2013, p. 30), a entrevista “permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo”. Nesta perspetiva, para esta dissertação utilizamos a mesma para recolha de informação através do guião elaborado, sendo que a guião de entrevista “é um instrumento para recolha de informações na forma de texto, que serve de base à realização da entrevista propriamente dita” (Sarmento, 2013, p. 31). Nessa linha de ideia, optamos para este trabalho, entrevistar pessoas com o conhecimento acerca do assunto, assim, foi entrevistado sete (7) Oficiais e um (1) de Carreira de Chefes. Estas entrevistas foram feitas por via *internet* por razão do investigador se encontra fora da Guiné-Bissau.

4.4.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

O guião de entrevista foi validado quanto ao conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Professor Doutor Paulo Machado. Uma vez apresentado o pré-teste ao Professor Doutor Paulo Manchado, este sugeriu algumas alterações ao guião inicial que tinha dez questões e mandou eliminar algumas questões menos pertinentes.

4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para Santos (2015, p. 68), a análise de conteúdo “é uma técnica que visa a sistematização de informação, de acordo com aplicação de processos de codificação, categorização e interferência”. Já para Badin (2016, p. 37) o conceito de análise de conteúdo define-se como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

A análise de conteúdo consiste em efetivar a classificação das informações dados através da entrevista, que passam por um procedimento especial bem organizado e com sentido convenientemente instituído (Sarmiento 2013). Ainda, a mesma autora esclarece que o análise de conteúdo é uma “técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de textos, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (p. 53).

O objetivo de análise de conteúdo é realizado de acordo com certas regras, especialmente cumprir a instruções claras e explícitas, para que outros investigadores consigam alcançar um resultado igual através do trabalho sobre o conteúdo semelhante (Carmo & Ferreira, 2008).

Para análise de conteúdo, foram entrevistados, Comissário Armando Nhaga (Comissário Nacional da Polícia de Ordem Pública), o 1º Superintendente Salvador Soares (Comissario Nacional Adjunto para Logística e Finanças), 1º Superintendente Maria Baldé (Diretora de Administração de Recursos Humanos do Ministério de Interior), Superintendente Zeca Silva (Chefe do Departamento de Recursos Humanos da POP), Intendente Amadú Candé (Chefe do Departamento de Recursos Humanos da POP), Subintendente Agostinho Djata (Diretor Adjunto da Escola Nacional de Polícia), Subintendente Mário Samanango (Chefe do Departamento de Formação da POP) e Chefe Oraison Nomura (Secretário do Departamento de Recursos Humanos da POP).

Sendo assim, analisando a primeira questão: **na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP**, 75% dos entrevistados afirmam que os “auxiliares” estão sendo integrados sem critério, ou seja, não são consagrados em nenhum instrumento jurídico da POP, de acordo com o entrevistado 3 “nos últimos anos tem se registado vários recrutamentos desorganizados que não obedecem mínimas condições de recrutamento e seleção dos agentes em todas as forças de MI- POP os ditos auxiliares”. Ainda, 50 % afirma que tem toda a necessidade de fazer recrutamento legal, com vista a rejuvenescer a POP, “como afirma entrevistado 6 “a construção da POP deve ser dotada de alta capacidade interventiva a todos os níveis: operacional, científica e social, o que atualmente não se verifica”. Também 12,5% considera que as pessoas são ingressadas por conveniência e afinidades, 50 % dos entrevistados afirmam que o recrutamento são baseada na lei existente do país, e que deve ser observado preceitos legais estabelecidos para ingresso na AP, 25,00% afirma ainda que as exigências atuais não quer

nenhum tipo de recrutamento porque os não efetivos (auxiliares) são de grande número, ou seja, ultrapassa o quadro orgânico da POP, 25% afirma que é importante rejuvenescimento da POP todavia existe a insuficiência de recursos humanos para cobrir a necessidade que o país possui, 12,5 % referiu ainda que a POP necessita de um estatuto e um regulamento próprio dos seus agentes, conforme as tabelas 1 e 2 (**Apêndice J**).

Relativamente a segunda questão: **considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas, justifique a sua opinião**, 100,00% dos entrevistados consideram que as necessidades não estão satisfeitas devido a situação dos “auxiliares”, como afirma entrevistado 1 “essas pessoas não passaram por nenhum tipo de avaliação e como consequência atuam de forma mecânica sem a mínima preparação e respeito as normas e princípios de atuação policial”. Já 87,5 % considerou que o modelo que está a ser implementado atualmente não está definido em nenhuma lei do país, sendo que muitos agentes ou “auxiliares” integrados não reúnem condições legais que tem a ver com a idade e nível académico conforme tabela 3 e 4 (**Apêndice J**).

Na terceira questão: **considera que essas exigências são atualmente cumpridas, justifique a sua opinião**, 100% refere que do ponto de vista legal essas exigências não são cumpridas, de acordo com entrevistado 2 “uma instituição de carris policial não deve funcionar à margem da Constituição e das mais leis da República que cuja atuação dos agentes deve-se basear na lei e de mais regulamentos internos”, 87,5 % afirma ainda que enquanto estão a implementar os modelos de integração por via de “auxiliares “não forem banidos e pautar pela via legal, tabela 5 e 6 (**Apêndice J**).

Relativamente quarta questão: **para si, qual deveria ser o perfil ideal de candidato para o curso de agente**, 75,00% dos entrevistados consideram que o perfil de candidato deve ser cidadão guineense, 18 a 30 anos de idade e sem antecedentes criminais, 75,00% considerou ainda que deve ter no mínimo 9º a 12º ano de escolaridade, 37,5% considera que altura para os homens deve ser de 1,65cm e para as mulheres 1.55cm. Também, 12,5% dos entrevistados considerou a aplicação de métodos de provas físicas, conhecimento, psicológico, assim como, entrevista, 37,5% considera ainda que deve ser apresentada robustez física, conforme tabela 7 e 8 (**Apêndice J**).

Perante a quinta questão: **considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção**, 87,5% dos entrevistados consideram que sim, deve-se optar por modelo próprio de acordo com a observância dos ditames legais, entrevistado 6

acrescenta que os técnicos de RH “devem agir com maior transparência perante os critérios publicados no edital do concurso, tentar afastar-se de eventual influência e ordens de posto de chefia”, 12,5% refere que a POP tem é que ter primeiro um modelo próprio, 25% afirma que os responsáveis desta matéria a seguirem as normas por forma de garantir o recrutamento de agentes qualificados e com capacidades técnicas, conforme tabela 9 e 10 (**Apêndice J**).

No que concerne a última questão: **na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo**, 87,5% refere que o modelo alternativo deve ser criada um regulamento para o efeito, ou seja, produzir um documento que vai definir os procedimentos legais de recrutamento, 12,5% considerou ainda que o modelo opcional deve ser por concurso público respeitando todos os parâmetros legais, 12,5% refere que deve ser feito mediante sessões de debate aberto entre técnicos convidando assim especialistas doutros países irmãos, tabela 11 e 12 (**Apêndice J**).

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo da dissertação procedemos à verificação ou não das hipóteses, quanto ao cumprimento dos objetivos e repostas às questões da investigação. Ainda, foram feitas conclusões finais, recomendações e propostas de investigações futuras, na área da GRH da POP.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No primeiro capítulo deste trabalho, propôs-se duas hipóteses, que serão submissas as seguintes apreciações.

HP 1: O modelo de recrutamento e seleção na POP respeita os critérios normalmente aceites para a admissão dos policias.

Relativamente esta hipótese, verifica-se totalmente, de acordo com o nosso trabalho de campo, o processo de recrutamento e seleção da POP não respeita os critérios normalmente aceites para a admissão dos agentes, porque existem indivíduos “auxiliares” integrados sem critérios, ou seja, o modelo a ser aplicado atualmente não obedece qualquer regra e requisitos de Administração Pública, de acordo com 75% dos entrevistados.

HP 2: Existe uma base legal em que se apoia o recrutamento e a seleção dos Agentes da POP.

Nesta hipótese, verifica-se totalmente, após análise realizada ao longo do trabalho, existe uma base legal em que se apoia o recrutamento e seleção dos agentes da POP, que está definida no regime geral da Administração Pública, nomeadamente Decreto-Lei n.º 42/12,

de 18 de outubro, que regulamenta o processo de recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da Administração Pública.

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Os objetivos da investigação sugeridos inicialmente para esta dissertação foram cumpridos na totalidade.

Como funciona o recrutamento e seleção na POP guineense.

Este objetivo foi cumprido na íntegra. O recrutamento e seleção funciona através da proposta do Comissário Nacional da POP ao Ministro de Interior e este igualmente remete ao gabinete do Primeiro-Ministro para agendamento, discussão e aprovação na Secção do Conselho do Ministro.

Compreender a base legal que suporta esse recrutamento e seleção.

O objetivo foi realizado na totalidade. No terceiro capítulo do presente trabalho, pode-se verificar que o recrutamento e seleção na POP é suportado pelo Decreto-lei n.º 4/12, de 18 de outubro, 3º suplemento ao BO n.º 42, que aprova o recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da Administração Pública.

Saber qual é a importância que a POP dá à admissão dos seus agentes.

Objetivo foi cumprido na íntegra. Realizado a análise da parte prática do trabalho da nossa investigação verifica-se que 25% dos entrevistados afirma que é essencialmente importante a obtenção da qualidade e o rejuvenescimento dos seus agentes para fazer face às exigências atuais, ou seja, o País está a enfrentar uma onda de criminalidade que requer um corpo policial à altura para estancar as práticas criminosas e neutralizar os supostos infratores que perigam a paz e a segurança da população.

5.4 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

Ao longo da nossa investigação, foi elaborada a pergunta de partida, e através desta foi produzida duas perguntas derivadas, nomeadamente:

5.4.1 PERGUNTAS DERIVADAS

PD 1: O atual processo de recrutamento e seleção dos agentes da POP cumpre com alguma norma legal?

Durante o nosso trabalho do campo realizado através das respostas ao guião da entrevista, foi possível verificar, que atual processo de recrutamento e seleção dos agentes da POP não cumpre com a norma legal previstas na função pública, pois, o processo de recrutamento e seleção, desta força de segurança enquadra-se no regime geral Administração Pública. De acordo com os entrevistados, todos afirmam (100%) que o processo de recrutamento e seleção para POP não é baseado em nenhuma lei em vigor, sobre esta matéria, o que significa que o processo utilizado para recrutamento e seleção, não consta em nenhuma norma da referida Instituição.

PD 2: Qual é a importância do processo de recrutamento e seleção para POP?

Após da revisão da literatura foi possível constatar que o processo de recrutamento e seleção é muito importante porque através deste consegue-se renovar a organização, de acordo com 25% dos entrevistados afirmaram que é importante o processo de recrutamento e seleção para rejuvenescimento da POP por forma a acompanhar a criminalidade que o País atualmente enfrenta, como também visa dar mais competências, qualificação e eficiências ao corpo policial.

O cumprimento escrupuloso do processo de recrutamento e seleção para a POP, permite expurgar a incompetência, nesta instituição, respeitando assim o princípio de igualdade. Sendo assim, este processo ajuda a promover a competência, porque diligenciar qualificação é erguer uma montanha de gente preparada que provoca uma concorrência a fim de salutar o bem do sistema.

5.4.2 PERGUNTA DE PARTIDA

O atual modelo de recrutamento e seleção praticado na POP está adequado às necessidades e exigências desta polícia?

Depois de vários conceitos estudados relacionados com o tema do nosso trabalho, nomeadamente a revisão literária, legislações e o estudo de campo, verificamos que não

existe um modelo específico de recrutamento e seleção na POP, o que existe é o modelo de regime geral AP que também se aplica a esta polícia.

Destarte, o recrutamento e seleção praticado na POP, 100% dos entrevistados afirmam que não está adequado às necessidades e exigências desta polícia porque o modelo atual não obedece a nenhuma norma e requisitos da lei do regime geral da Administração Pública. Na realidade, o processo de recrutamento e seleção da POP é baseado nas relações pessoais e interesses, pois, 70% dos entrevistados afirmou que as pessoas, particularmente os denominados “auxiliares”, são ingressados sem qualquer regra ou instrumentos jurídicos existentes no país. De acordo com entrevistado 2 “Optar por um outro modelo de recrutamento e seleção seria importante para garantir a eficácia do funcionamento do sistema policial, porque o que está sendo praticado atualmente está totalmente fora das substâncias jurídicas e compromete sobremaneira a segurança interna e consolidação do estado de direito”. Já para entrevistado 4 afirma que “o recrutamento e seleção deve ser por concurso público, respeitando todos os parâmetros legais”. Para entrevistado 5 “essas necessidades somente podem ser satisfeitas através de recursos humanos disponíveis, capacitados e aptos a darem respostas atempadas as demandas das populações com o propósito de repelir todas as situações eventualmente que possam constituir assim como gerarem perigos ou ameaças”.

5.6 CONCLUSOES FINAIS

A evolução de uma organização reside, hoje em dia, no conhecimento, capacidade e experiência das pessoas no sentido de produzir na empresa. Para isso, recorrem através do processo de recrutamento e seleção procurar os candidatos com um perfil ideal para preenchimento das vagas pretendidas nas organizações. Sendo assim, é de responsabilidade do departamento de recursos humanos gerir e aumentar o sucesso da organização de acordo com os objetivos desejados.

Ao longo da presente dissertação apresentamos diferentes conceitos e tipos de recrutamento, percebendo os dois mais básico que são: recrutamento interno e o externo. Também foram abordados como deve ser realizado a seleção dos candidatos através dos seus vários métodos. Similarmente, apresentamos outros modelos que podem servir caso necessário como um modelo alternativo.

Após a apresentação do modelo do processo de recrutamento e seleção da POP, que está enquadrado no regime geral AP, verifica-se através do nosso trabalho de campo, reconhece

que, pela forma como ocorreram os recrutamentos, não foi possível certamente, devido uma desorganização nas forças e serviços de segurança especialmente na POP, depois da guerra civil de 1998 até a presente data. Todavia, existe dois processos de recrutamentos realizados (2005 e 2011) que são os únicos onde foram respeitados todos os aspetos legais.

O recrutamento e seleção dos agentes da POP, trata-se, portanto, de uma temática fundamental para a sobrevivência, prestígio e desenvolvimento desta Instituição, enquanto face visível da lei, pelo que merecem uma particular atenção. Esta Instituição precisa de melhorar a sua organização e os seus recursos humanos, na qualidade de aplicadores da lei, por forma a prestarem um serviço de segurança pública de melhor qualidade aos cidadãos.

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção assente numa admissão ilegítima, como a maioria dos entrevistados referiram, tem elevado a insubordinação, pois, apresentam um risco potencialmente comprometedor com vulnerabilidade elevado para a POP. Portanto, é preciso os superiores hierárquicos da POP encontrar uma resposta lúcida e consequente para este tipo de recrutamento irregular de auxiliares e suas respetivas implicações para a segurança interna.

As admissões na POP são vistas como oportunidade para empregar familiares, mesmo que estes não disponham de competências e perfil adequado para integrar nesta corporação. Logo, o modelo a ser implementado atualmente não está adequado à polícia guineense porque existe muitos agentes a exercerem tarefas policiais sem nenhuma formação de base. Deste modo, importa que os decisores políticos e policiais reflitam profundamente sobre o tipo de imagem que querem da POP, sobretudo, quando se fala de um país de Estado de direito democrático inserido num mundo global onde os procedimentos de abordagens são cada vez mais nivelados aos padrões internacionalmente aceites.

Nesta perspetiva, é preciso que sejam aplicadas medidas de controlo, na condução dos processos relativos aos concursos da admissão, recorrendo sempre aos critérios legais previstos, assentes numa avaliação de competência e conhecimento dos candidatos para, de facto, se poder encontrar os melhores e capazes de assegurar no futuro os serviços públicos do Estado em geral e da POP em particular.

O dever especial de lealdade, disciplina e obediência das forças de ordem, são exigências constitucionais e no sistema de segurança institucional. Preocupado com os antecedentes destes auxiliares recrutados ilegalmente e sem a formação para o exercício de funções na POP, não se pode ignorar e contrariar esse preceito fundamental de segurança institucional

suscetível de comprometer ou colocar em risco os princípios e medidas especiais de proteção e salvaguarda dos órgãos do poder de Estado e dos direitos e liberdades dos cidadãos.

5.7 RECOMENDAÇÕES

A realização deste trabalho serve como contributo para melhorar as práticas da Polícia de Ordem Pública guineense, em particular na área de GRH, como forma de encontrar uma alternativa ao atual processo de recrutamento e seleção praticado e abrir caminhos para que o processo de admissão e inserção de RH nesta força seja mais adequado e ajustado as necessidades da Instituição.

Também, esta investigação ajudará para criação de um regulamento específico de processo do recrutamento e seleção para POP que servirá para integrar todas as etapas intrínsecas do processo, com por exemplo o modelo da PSP que tem uma portaria específica sobre esta matéria.

5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho poderia ter sido mais abrangente com a aplicação de questionário e aumentar o número de entrevistados, acontece que devido a ausência do país de origem e por impossibilidade de viajar, devido a pandemia covid-19, para realizar o trabalho de campo, foram feitas as entrevistas via *internet* já com grande dificuldade para obter as respostas dos entrevistados porque muitos deles não queriam responder, foi necessária muita persistência para realização dessas entrevistas.

Na Guiné-Bissau devido a instabilidade política, as pessoas têm receio de prestar entrevista por causa de possibilidade de arcar com consequência futuramente. Por isso, não foi possível aplicar um questionário.

5.9 INVESTIGAÇÃO FUTURAS

A presente investigação teve como objetivo, estudar e verificar se o modelo atual de recrutamento e seleção praticado na POP é o mais adequado por forma a propor um modelo alternativo, compreender a base legal que suporta esse recrutamento e seleção e saber a importância que a POP dá a admissão dos seus agentes, pelo que se propõe outros estudos

de investigação na POP, nomeadamente com a possibilidade de aplicação do questionário sobre esta matéria bem como nas outras forças de serviço de segurança nomeadamente Guarda Nacional e Serviço de Informação e Segurança (SIS) .

Ainda, se sugere para as investigações futuras para forças de serviços de segurança referidas, o seguinte:

- Analisar e identificar as condicionantes que têm dificultado o desenvolvimento das forças e serviços de segurança em matéria de legislação e organização operacional;
- Identificar em que circunstância decorre o processo de recrutamento na Guarda Nacional e Sistema de Informação e Segurança;
- Em Conselho de Segurança Nacional, reunir elementos e contribuições necessários sobre o enquadramento legal de recrutamento normal, incorporação e formação inicial;
- Em que medida o contexto nacional influencia o processo de recrutamento de ingresso na GN e SIS nas suas dimensões política, económica e social;
- Quais as vulnerabilidades relevantes que se identificam com relação aos ingressos irregulares na GN e SIS.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da teoria a prática*; (2ª ed.). Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.
- Badin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Disponível em <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf> Consultado em 11/020/2021.
- Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão Estratégico de Recursos Humanos*; (3ª ed.). Lisboa- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégico de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Política.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Teoria à Prática*; (1ª ed.). Lisboa:
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*; (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. v. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; (7ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. A. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*; (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, A. F. S. S. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para unidades hoteleiras do norte de Portugal*. Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7765/1/Abel_Carvalho_MEI_2015.pdf Consultado em 07/09/2020.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*; (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Constituição da República da Guiné-Bissau (aprovada a 16 de maio de 1984).
- Djata, A. T. (2016). *Da Intervenção das Forças Armadas na Segurança Interna Guineense*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Decreto-Lei n.º 20/93, de 11 de junho. Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola.

Decreto-Lei n.º 117/08, de 22 de outubro.

Decreto-Lei n.º 9/2010, de 22 de julho. Lei Orgânica da Polícia de Ordem Pública.

Decreto-Lei n.º 4/12, de 18 de outubro. Regime Geral da Administração Pública.

Ferreira, P. M. (2019). *O processo de seleção e recrutamento: Um estudo de caso na polícia nacional de Angola*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, Estatuto Orgânico da Polícia de Segurança Pública.

Lundin, I. B. (2016). *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*; Maputo-Moçambique: Escolar editora.

Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas- A Regeneração das Organizações*; Lisboa: Escolar editora.

Machado, A. R. (2006). *Organizações- Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Sílabo.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamento de Metodologia Científica*; (5ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Tendências e boas práticas*; Porto: Vida Económica- Editorial, SA.

Mendes, D. (2017). *A Função Recursos Humanos na Administração Pública da Guiné Bissau: O caso estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal*. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21836/1/Dinis_Mendes.pdf Consultado em 15/09/2020.

Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/18834/1/M%C3%A1rio%20Jos%C3%A9%20Maia%20Moreira.pdf> Consultado em 07/09/2020.

Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*; (1ªed.). Lisboa: Sílabo.

- Pereira, C. C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Disponível em http://www.angola2learn.co.ao/wp-content/uploads/2015/07/E-book_curso-Gestao-de-Recursos-Humanos_A2L.pdf Consultado em 17/03/2021.
- Pina, N. N. S. (2012). *O processo de recrutamento, de seleção de formação na polícia Nacional de Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril.
- PSP (2017). *Manual do Candidato do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes da PSP*. Torres Novas: Escola Prática de Polícia.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*; (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego A., Cunha, M. P., Gomes., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*; (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Reis, F. L. (2818). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos – Guia Prático*; (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Samango, M. (2016). *Atuação policial no estado de direito democrático no contexto guineense: Uma polícia em afirmação*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Santos, P. E. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais- Génese, fundamentos e problemas*; (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições técnicas, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*; (10.ª ed.) Lisboa: Lidel.
- UNIOGBIS (2014). *Manual Prático de Polícia Volume I: Comando e Gestão da Polícia de Ordem Pública*.

ANEXO E APÊNDICES

ANEXO A
DISTINTIVO DA POP

ANEXO A – DESTINTIVO DA POP



INSIGNIAS DOS POSTOS

OFICIAIS



Comissário



1º Superintendente



Superintendente



Intendente



Subintendente



Inspector



Subinspector



INSIGNIAS DOS POSTOS

CHEFES



Chefe



Sub Chefe Principal



Sub Chefe Ajudante



Primeiro Sub Chefe



Segundo Sub Chefe

AGENTES



Agente Principal



Agente 1ª Classe



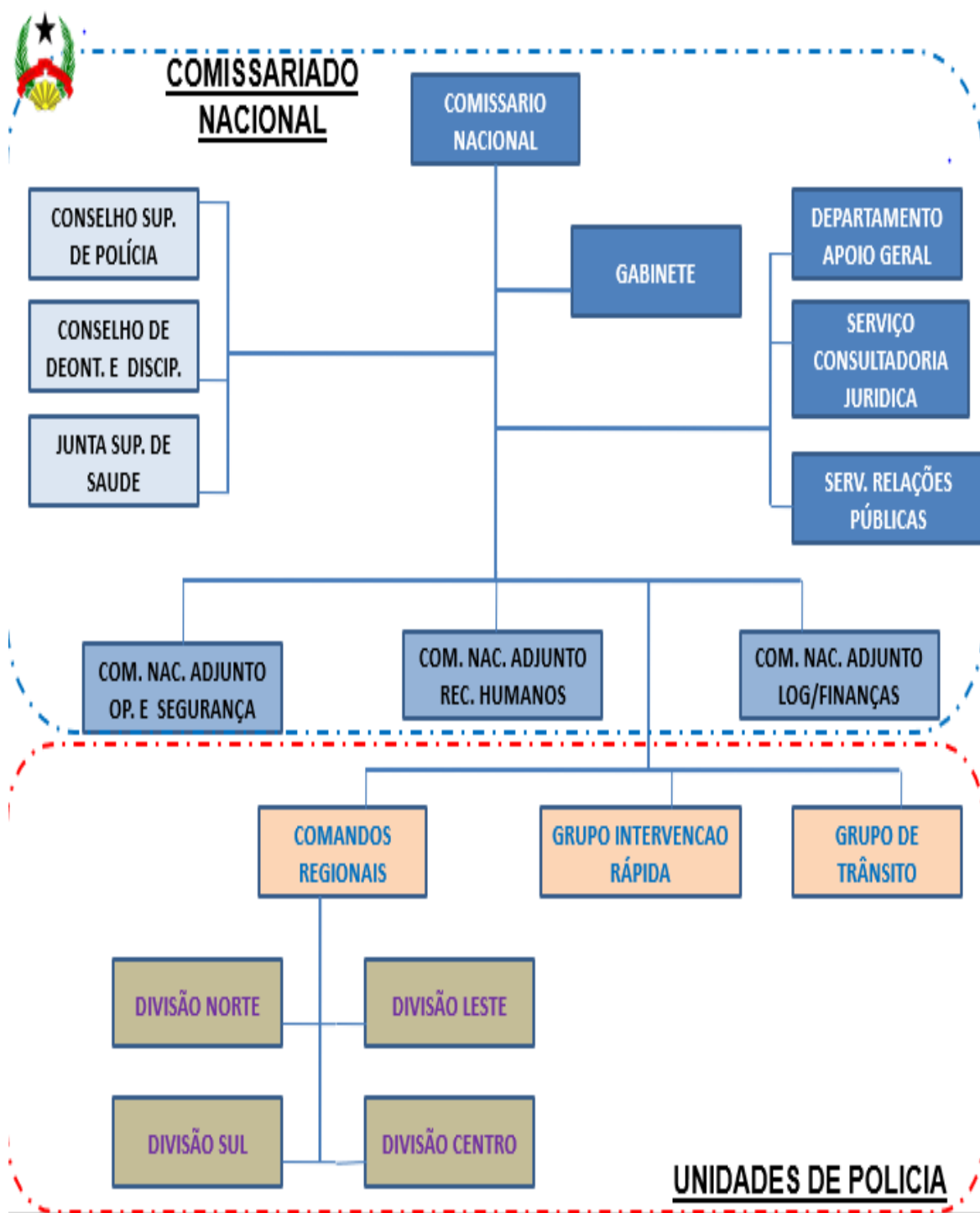
Agente 2ª Classe

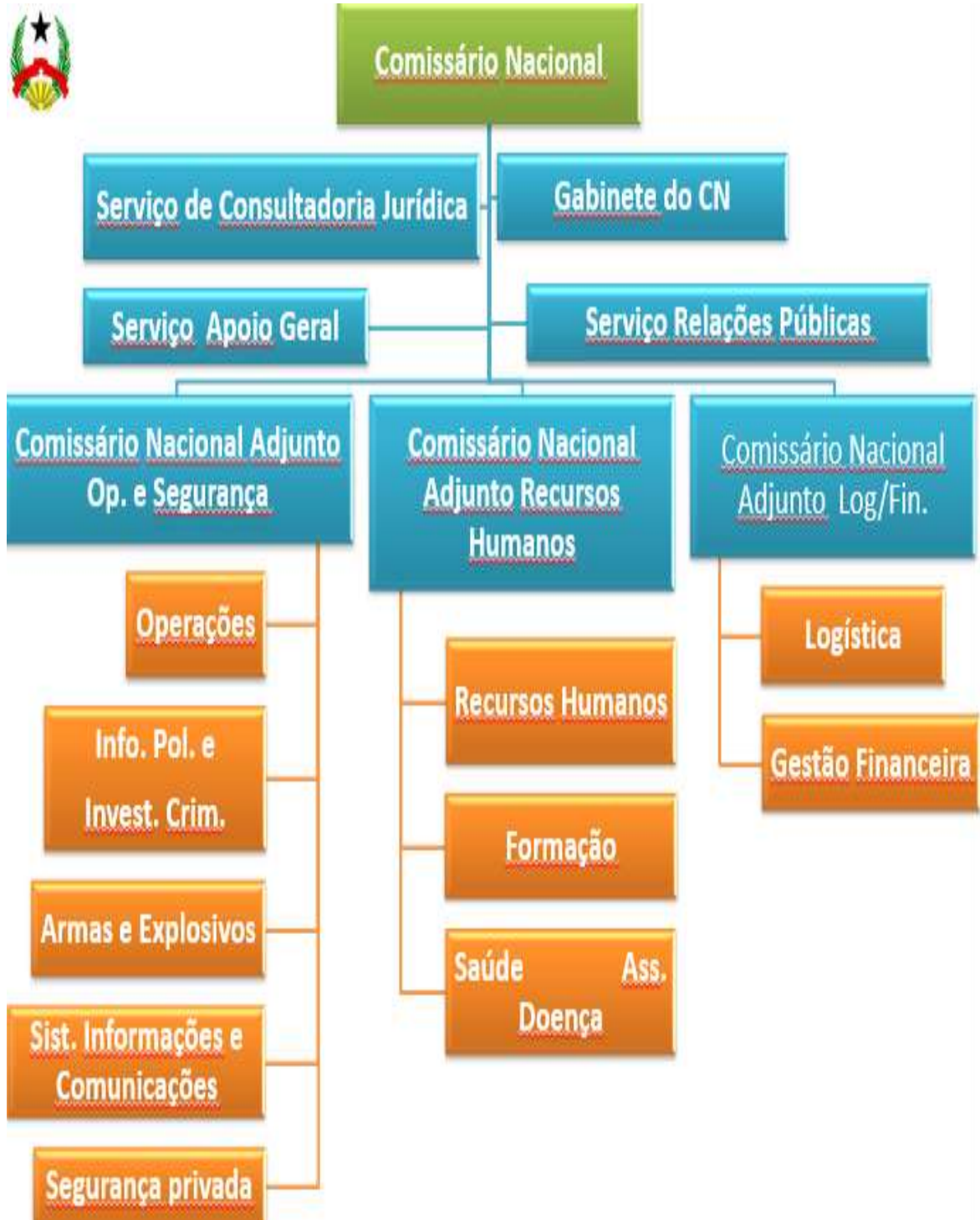


Agente 3ª Classe

ANEXO B - ORGANOGRAMAS DA POP

ANEXO B - ORGANOGRAMAS DA POP





APÊNDICES

Apêndice A: Guião de Entrevista

Apêndice B: Entrevista nº 1

Apêndice C: Entrevista nº 2

Apêndice D: Entrevista nº 3

Apêndice E: Entrevista nº 4

Apêndice F: Entrevista nº 5

Apêndice G: Entrevista nº 6

Apêndice H: Entrevista nº 7

Apêndice I: Entrevista nº 8

Apêndice J: Grelhas de Análise de Conteúdo

APÊNDICES A – GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica realizada com vista à elaboração da dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciência Policiais, a qual se intitula: **Processo de Recrutamento e Seleção na Polícia de Ordem Pública (POP) da Guiné-Bissau.**

Pretendemos, com a presente entrevista, obter as opiniões dos entrevistados através de um trabalho de campo onde recolheremos todas as informações sobre o atual processo de recrutamento e seleção na Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau, e averiguar se é adequado as necessidades e exigências desta polícia.

Entrevista N°

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: ____ **Hora de fim:** ____

1 Organização a que pertence: _____

2 Departamento / Serviço: _____

3 Cargo/Posto: _____

4 Função: _____

5 Idade: _____

6 Género: _____

7 Habilitações literárias: _____

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?
2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.
4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?
5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?
6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

APÊNDICE B - ENTREVISTA Nº 1

Entrevista nº1

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e as exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: Primeiro – a POP está a deparar-se com uma situação atípica em relação aos “auxiliares” que são integrados sem qualquer tipo de critério ou regras, apesar de haver uma necessidade de se fazer um recrutamento; Segundo – infelizmente a POP não tem nenhum regulamento ou algo que espelhe a forma como deve ser feita o recrutamento e seleção, pelo que as pessoas são ingressadas por conveniências político-partidárias e por afinidades.

2. Considera que a essas necessidades estão atualmente satisfeitas?

Resposta: como já referi no primeiro ponto da 1ª questão, há uma necessidade sim de se fazer um recrutamento, mas com essa situação de “auxiliares” digo que Não. Porque essas pessoas ingressaram sem nenhum critério, não passaram por nenhum tipo de avaliação e como consequência atuam de forma mecânica sem a mínima preparação e respeito as normas e princípios de atuação policial.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique?

Resposta: Não, por falta de um diploma legal ou um regulamento de recrutamento e seleção.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: Tendo em consideração a nossa realidade o perfil seria: ter nacionalidade guineense, com idade compreendida entre os 18 a 30 anos; 9º ano de escolaridade, sem antecedentes criminais; altura para homens 1,65 cm e para mulheres 1,55 cm; testes de robustez física e psicotécnicos.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Não se pode optar por um novo modelo se **não existe modelo nenhum**. A POP tem é que ter primeiro um modelo próprio que depois vai sendo atualizado de acordo com as necessidades.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: Não existe alternativa, mas sim tem que ser criada um Regulamento para o efeito.

APÊNDICE C - ENTREVISTA Nº 2

Entrevista nº2

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: Relativamente a esta questão, é de salientar que, o recrutamento se faz de acordo com as normas o plano e com base nos instrumentos jurídicos existentes no país. Contudo após a Guerra Civil de Junho de 1998, iniciou -se a desorganização estrutural do Sistema de recrutamento e surgiu os denominados Auxiliares que não são consagrados em nenhum instrumento jurídico da POP, sobretudo na lei Orgânica n.09/2010 de 25 de junho. Somente os últimos dois recrutamentos (2004 e 2012) da PIR foram respeitados todos os aspetos legais.

Exigências atuais não requer nenhum recrutamento porque até aqui os efetivos e não efetivos (auxiliares sem qualquer seleção jurídica) ultrapassam o limite do quadro orgânico da POP.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não se justifica e nem estão satisfeitas essas necessidades por não se adequar ao quadro jurídico da POP sobretudo a lei n. 09/2010 de 25 de junho, mas sim uma imposição de ingresso arbitrário no sistema policial.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Do ponto de vista legal estas exigências não estão cumpridas, porque num sistema do estado de direito, uma instituição de carris policial não deve funcionar à margem da Constituição e das mais leis da República que cuja atuação dos agentes deve-se basear na lei e de mais regulamentos internos.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: O perfil ideal do candidato para o curso de agente deve ser: Guineense, pessoa psicologicamente equilibrada, maior de 18 anos de idade, honesto, abnegado, sem antecedentes criminais (sem cadastro criminal), com estatura exigida, habilitação literária correspondente e socialmente aceitável.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Optar por um outro modelo de recrutamento e seleção seria importante para garantir a eficácia do funcionamento do sistema policial, porque o que está sendo praticado atualmente está totalmente fora das substâncias jurídicas e compromete sobremaneira a segurança interna e consolidação do estado de direito.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: O modelo alternativo justifica-se, uma vez baseada nas leis e outros instrumentos jurídicos existentes, como forma de garantir a estabilidade as estruturas operacionais existentes.

APÊNDICE D - ENTREVISTA Nº 3

Entrevista nº 3

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: Na minha opinião a POP tem toda a necessidade de fazer recrutamento oficial e legal, **com vista a rejuvenescer a força policial.**

Nos últimos anos tem se registado vários recrutamentos desorganizados que não obedecem mínimas condições de recrutamento e seleção dos agentes em todas as forças de MI- POP os ditos auxiliares.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: As modalidades de integração dos auxiliares na POP e outras forças não satisfazem as necessidades atuais de recrutamento porque não obedecem os critérios legais de recrutamento. Muitos auxiliares (agentes) integrados na POP e GNR não reúnem condições legais que tem a ver com a idade, nível de habilitação literária, altura, peso, antecedentes criminais e robustez físico.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Ao meu ver as exigências de recrutamento e seleção nunca serão cumpridas enquanto os modelos de integração por via de auxiliares não forem banidos e pautar pela via oficial de recrutamento e seleção

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: O perfil ideal de candidato para o curso de polícia deve ser guineense, com idades compreendida entre 20 a 28 anos, sem antecedentes criminais, 10^a classe de escolaridade, alturas 1,55 para meninas e 1,65 para os homens, com peso ideal e mediante a apresentação de robustez físico.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Sim, a POP deve pautar num novo modelo de recrutamento que visa respeitar todos os procedimentos legais.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: Necessidade de uma legislação adequada sobre o processo de recrutamento e seleção praticados nos estados de direito democrático.

APÊNDICE E - ENTREVISTA Nº 4

Entrevista nº4

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: São baseadas na lei de regime geral de Administração Pública e com devido autorização do Governo, atualmente não é o caso porque existe um número superior de “auxiliares” sem preceitos legais na POP.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não estão satisfeitas porque o modelo que está a ser implementado atualmente não está definido em nenhuma lei do país.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não, porque o processo de recrutamento e seleção do Regime Geral da Administração Pública onde a POP está integrada não é cumprido. Digo isso porque o modelo utilizado atualmente é integração dos “auxiliares” que são incorporados ilegalmente.

4. Para si qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: O Candidato deve ser guineense, ter entre 18 a 25 anos de idades, 12ª classe, altura 1,65 no mínimo, ser um homem completo em termos físicos.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Sim, porque o mundo a cada dia enfrenta novas realidades em termos de transformação, claro que a Polícia da Guiné-Bissau deve acompanhar esta evolução para poder responder às novas exigências.

6. Na sua opinião como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: Deve ser por concurso público, respeitando todos os parâmetros legais.

APÊNDICE F - ENTREVISTA Nº 5

Entrevista nº5

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: No meu entendimento enquanto técnica de RH do Ministério do Interior, tem havido necessidades para garantia de segurança a nível do país.

No que diz respeito as exigências atuais de recrutamento bem como da seleção praticado pela POP, deve ser observado os preceitos legais estabelecidos para ingresso na Administração Pública (AP), especialmente o suplemento ao Boletim Oficial nº 42, e o DL nº 05/2012 e ainda a lei Orgânica da POP. O último diploma legal referido consagra os princípios deontológico e ético a que AP deve obediência na sua atuação.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não. Porque falta ainda algo para materialização dessas necessidades. Existem necessidades realmente para assegurarmos as nossas populações, dando-lhes uma garantia de segurança eficaz. Entretanto, essas necessidades somente podem ser satisfeitas através de recursos humanos disponíveis, capacitados e aptos a darem respostas atempadas as demandas das populações com o propósito de repelir todas as situações eventualmente que possam constituir assim como gerarem perigos ou ameaças

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Essas exigências nos dias de hoje não estão geralmente cumpridas, porque existe uma desorganização no que tange ao sistema de recrutamento na POP, pois surgiu os designados “auxiliares” que não consta em nenhuma lei da Instituição referida. Também, a POP precisa de disponibilização de meios materiais e formação continua dos agentes com vista a garantir segurança.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: Primeiramente os candidatos têm de ser idóneos, dispostos e leais para exercício dessa função. Ser cidadão guineense, atingir a maioridade, possuir no mínimo 12º ano de escolaridade, ter sanidade psicológica e uma estatura física mediana.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Sim, desde que seja de acordo com a observância dos ditames legais, isto é, a nossa AP é dotada de inúmeros diplomas legais referentes a este fato. Por isso é aconselhado aos responsáveis competentes nesta matéria a seguirem as normas por forma a assegurarem o recrutamento de agentes qualificados, honestos e com capacidades técnicas. Sendo assim, é necessário a adoção dum novo modelo que é realização de concurso público.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: Nesta matéria sugiro a implementação de todos os diplomas legais que versam sobre o concurso público como condição para ingresso na AP. Contrariamente a práticas registadas outrora de admissão de agentes policiais em que cada um atua à margem das normas aplicáveis legalmente.

Nesta ordem de ideias, o modelo alternativo sugerido (ou proposto) deveria ser concurso público, ou seja, adoção de todas as medidas necessárias para o ingresso da AP por via legal que passa para o processo de recrutamento e seleção para todos os interessados a serem agentes policiais e tudo está regulado em vários dispositivos.

Falando no primeiro recrutamento após a independência embora não assisti, de 1974 até finais do 1998 era realizado por via legal, apresentam primeiramente as necessidades ao Governo dos homens para preenchimento de vagas e conseqüentemente pedido de cabimentação de verbas e só ali se torna o processo de recrutamento uma realidade, seguindo todas as formalidades normativas, até a decisão final do enquadramento do selecionado no quadro da AP.

APÊNDICE G - ENTREVISTA Nº 6

Entrevistado nº 6

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: O recrutamento e seleção deve ser de forma legal. No qual se define um quadro lógico sobre tipo de agente que queremos, tendo em consideração o perfil, nível de formação, idade, condição física e mental, porque a construção da POP deve ser dotada de alta capacidade interventiva a todos os níveis: operacional, científica e social, o que atualmente não se verifica. No que concerne as exigências atuais, é de referir que a POP possui um grupo de pessoas denominadas “auxiliares” que foram ingressadas ilegalmente e sem mínima formação, significa que atualmente não se pode recrutar enquanto existe os não efetivos em grande número.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não, estas necessidades ainda estão longe de ser satisfeita porque o modelo de recrutamento e seleção usado até aqui não são baseadas nas leis existentes por causa da incorporação ilegal dos “auxiliares”.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não, estas exigências não são cumpridas porque ainda continuam a implementar recrutamento e seleção ilegal.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: O perfil de um candidato deve ser guineense, ter no mínimo 18 anos de idade, ter 12º ano de escolaridade, sem antecedentes criminais, exemplar, pessoa com capacidade de relacionamento interpessoal, primar sempre pela lei e normas.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Considero sim, tal opção deve basear-se no rigor, cumprimento dos preceitos legais previstos nos diferentes diplomas que regulamentam o setor, onde as competências e atribuições dos recursos humanos da POP terão que ser respeitadas nos exercícios das suas funções. Os técnicos dos recursos humanos por sua vez, devem dispor de poderes e total independência na avaliação exigente dos candidatos ao concurso de provimento de vaga.

Também devem agir com maior transparência perante os critérios publicados no edital do concurso, tentar afastar-se de eventual influência e ordens de posto de chefia.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: O modelo alternativo deve basear na lei de regime geral da Administração Pública, Decreto Lei nº 4//12, de 18 de outubro 3º suplemento ao BO nº 42, aprovado o recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da Administração Pública, ou regime especial Lei Orgânica da POP, Decreto Lei nº 9/2010 de 22 de junho.

APÊNDICE H - ENTREVISTA Nº 7

Entrevista nº 7

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: Na minha opinião, as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP, são inúmeras, mas vou apenas elencar as necessidades e exigências mais pertinentes atualmente no processo de recrutamento e seleção praticado na POP. primeira. Rejuvenescimento da POP, acho que todo mundo vai concordar comigo sobre a importância de rejuvenescer o corpo policial para poder acompanhar a onda da criminalidade que o mundo está a enfrentar, sobretudo os países da África Ocidental, que são constantemente confrontados com as questões de terrorismo, cartéis de drogas, branqueamento de capitais etc... Sem menosprezar o esforço dos idosos que deram um grande contributo durante muito tempo, mas há toda necessidade de rejuvenescer o corpo policial para maximizar os resultados desejados.

Segunda, Insuficiência de recursos humanos para cobrir a necessidade que o país tem, também é do conhecimento público que o número dos agentes é insuficiente para cobrir a necessidade que o país tem, é por isso que as regiões do país registam inúmeros crimes devido "quase ausência" de corpo policial, há esquadras de polícia apenas nas capitais de regiões, enquanto que nas aldeias distantes dessas capitais as populações vivem fazendo a justiça privada, sem falar da insuficiência de número de polícias colocados nessas esquadras existentes nas capitais de regiões do país.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não, ainda há muito trabalho para fazer, deve haver uma política séria, criteriosa e desapaixonada da batalha partidária, focada e direcionada na reestruturação do Ministério de Interior, fazendo o recrutamento que obedeça os procedimentos legais, só assim que essas necessidades vão ser satisfeitas

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Não, o cumprimento dessas exigências passa pelo respeito dos procedimentos legais de recrutamento, caso contrário vamos ter um vasto número de recursos humanos sem resultados.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: Para mim o perfil ideal de um candidato para o curso de agente, de acordo com a realidade guineense, deve o candidato ter no mínimo 11º ano de escolaridade feito; ter uma estrutura moral aceitável, isso se descobre através duma comissão especial que vai investigar secretamente comportamento dos candidatos durante a fase da seleção; ter vocação para ser polícia; ser um cidadão culto, tolerante, calmo, paciente, persistente, simples, honesto e pacífico (todos esses adjetivos podem ser descobertos durante a fase da seleção assim como no período experimental).

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Sim, disse sim, porque há muito tempo que os procedimentos legais de recrutamento não estão a ser observados por caprichos e interesses partidários, incluindo o nepotismo dentro Ministério do Interior, ou seja, cada oficial traz um irmão, filho, sobrinho, neto, cunhado, vizinho para integrar o corpo policial, sem formação, em alguns casos a pessoa é delinquente, se continuarmos com esse status quo, jamais teremos os resultados desejados.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: Para mim o modelo alternativo deve ser feito mediante sessões de debate aberto entre técnicos do Ministério de Interior convidando os especialistas doutros países irmãos, após a conclusão de sessões de debate deve ser produzido um documento que vai definir os procedimentos legais de recrutamento, nesse mesmo sessões de debate aberto, deve ser criada uma comissão especial que terá como uma das competências supervisionar o processo de recrutamento evitando assim o favoritismo e clientelismo no Ministério do Interior.

APÊNDICE I ENTREVISTA Nº 8

Entrevista nº 8

Guião

1. Na sua opinião, quais as necessidades e exigências atuais de recrutamento e seleção praticado na POP?

Resposta: Diria que a POP necessita de um estatuto e um regulamento de recrutamento e seleção próprios dos seus agentes. Pois o tipo de recrutamento e seleção que vigorou desde os primórdios da existência dessa corporação policial mãe do país não teve nenhum fundamento legal, embora pudesse discutir a aplicabilidade de estatuto da função pública, mas, esta, está a quem de poder responder algumas exigências da especificidade que a função polícia requer de um agente. Nesta perspetiva, é importante que a POP implemente certo rigor na forma de recrutamento e seleção dos seus agentes, administrando formação de base para eles e, para isso, possuir uma instalação que permita que a Escola Nacional de Polícia funcione normalmente.

2. Considera que essas necessidades estão atualmente satisfeitas? Justifique a sua opinião.

Resposta: Se tivessem sido satisfeitas, não estaríamos agora numa situação muito crítica, sobretudo, por falta de uma escola para formação dos agentes e má ingresso dos mesmos. Ou seja, neste momento, estima-se que cerca de quatro mil jovens estejam a usar a uniforme da POP e a exercer tarefas policiais sem nenhuma formação de base para o efeito. E estes são os denominados de “auxiliares”, os que ingressaram de forma desregrada, quer dizer, por clientelismo, nepotismo e outras formas de afinidade que lesam os procedimentos legais de ingresso na administração pública. É-me necessário acrescentar que, desde 1974, a Escola Nacional de Polícia que se evoluiu da Escola Básica da Polícia – Cesar Dabó funcionou de forma plena até 1992, ano em que se formou a 9ª Promoção da POP que é, também, o último grupo formado nesta escola.

Após formação da 9ª Promoção e com o levantamento político-militar de 7 de junho de 1998, nunca mais houve formação de base para os agentes da POP, conseqüentemente, iniciou-se o ingresso totalmente irregular na POP, excetuando-se os casos dos dois grupos formados em Angola em 2006 e 2012, respetivamente. Pelo que, podemos afirmar que a existência de uma escola de formação pode minimizar o impacto do tipo de ingresso que hoje se verifica nesta instituição.

3. Considera que essas exigências são atualmente cumpridas? Justifique a sua opinião.

Resposta: A minha resposta é negativa, sem, no entanto, menosprezar o esforço que a direção desta força de segurança está a implementar para dar volta a essa situação. Digo isto, porque há cerca de dois meses atrás, terminou o trabalho de uma comissão criada por despacho do Comissário Nacional da POP, da qual fiz parte, e que trabalhou afincadamente na atualização dos já existentes projetos de estatuto do pessoal da POP, de regulamento disciplinar e de código deontológico das forças de segurança. E ainda está em curso, neste momento, uma outra comissão de revisão da orgânica da POP, da qual, também, fiz parte, cujo trabalho está a correr normalmente com vista a reajustar alguns dilemas identificados na estrutura desta corporação. Acredito que, terminado este trabalho e estes pacotes legislativos forem, posteriormente, aprovados, estaremos a dar um salto gigante na construção de alicerces que nos projetará para fase seguinte que é de padronizações do ingresso na polícia e da função policial.

4. Para si, qual devia ser o perfil ideal de um candidato para o curso de agente?

Resposta: Na qualidade do Diretor Nacional Adjunto da Escola Nacional da Polícia, inspirados nos instrumentos da Escola Prática da Polícia, PSP Portugal, e no estatuto da função pública, temos em curso um projeto de regulamento de recrutamento e seleção de agentes de força de segurança já apresentado no Conselho Diretivo do Ministério do Interior, restando a sua discussão e possível aprovação. Aprovado este instrumento, na minha perspetiva, o perfil ideal de um candidato para o curso de agente seria conseguido com aplicação de métodos de provas físicas, de conhecimentos e de avaliação psicológica, assim como, entrevista profissional de seleção e exame médico.

5. Considera a possibilidade da POP optar por um novo modelo de recrutamento e seleção?

Resposta: Podia-se discutir isso se o tipo de recrutamento e seleção que vigora na POP se baseasse numa norma legal ou se, simplesmente, a forma de ingresso na POP se respeitasse alguma regra científico-legal aceite. Não havendo nenhum documento que sustenta isso, nem ao menos se respeitasse o estatuto da função pública, sim, é imperativo que se opte por um novo modelo de recrutamento e seleção na POP. Isto ajudaria em muito na delimitação do monopólio que certos oficiais possuem de introduzir jovens com base na afinidade e com perfis duvidosos para exercerem esta nobre função que mexe com os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, sejam eles nacionais, assim como, estrangeiros.

6. Na sua opinião, como deveria ser o modelo alternativo?

Resposta: O modelo alternativo seria do tipo que é cientificamente aceite ou que é fundamentado num preceito legal de ingresso na função pública, ou ainda, num instrumento da própria POP legalmente aprovado. Pois, estando num Estado de Direito, sendo a Polícia o mecanismo através do qual o Estado executa o seu poder coercivo, deve optar pela legalidade, ou seja, pela observância do direito em todos os procedimentos de recrutamento e seleção dos seus agentes.

APÊNDICE J - GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tabela 1. Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	em relação os “auxiliares” que são integrados sem qualquer critério ou regras (...)”	1.1
	"apesar de haver uma necessidade de recrutar"	1.2
	"as pessoas são ingressadas por conveniências político-partidárias e por afinidade"	1.3
2	“o recrutamento se faz de acordo com as normas o plano e com base nos instrumentos jurídicos existentes no país”	1.4
	os denominados "auxiliares" que não são consagrados em nenhum instrumento jurídico da POP"	1.1
	"exigências atuais não requer nenhum recrutamento"	1.5
3	"a POP tem toda necessidade de fazer recrutamento"	1.2
	"vários recrutamentos desorganizados que não obedecem mínimas condições (...) os ditos "auxiliares"”	1.1
4	“São baseadas na lei de regime geral de Administração Pública”	1.4
	“"auxiliares" sem preceitos legais na POP"	1.1
5	“tem necessidades”	1.2
	“deve ser observado os preceitos legais estabelecidos para ingresso na Administração Pública”	1.4
6	“o recrutamento e seleção deve ser de forma legal”	1.4
	“"auxiliares" que foram ingressados ilegalmente"	1.1
	“atualmente não se pode recrutar enquanto existe os não efetivos em grande número”.	1.5
7	“as necessidades e exigências atuais de recrutamento praticado na POP, são inúmeras”	1.2
	“rejuvenescimento da POP”	1.6
8	“necessita de um estatuto e um regulamento (...) próprio dos seus agentes”	1.7
	“tipo de recrutamento e seleção não teve nenhum fundamento legal”	1.1
	“implemente certo rigor (...) administrando a formação de base”	1.6

Tabela 2. Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo		Entrevistados								Unidade de enumeração	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8			
Recrutamento e seleção	As necessidades e as exigências na POP	1.1 "Auxiliares" integrados sem critério	x	x	x	x		x		x		6	75%
		1.2 Apesar de haver necessidade de recrutar	x		x		x		x			4	50%
		1.3 Pessoas são ingressados por conveniências	x									1	12,50%
		1.4 Os recrutamentos são baseados na lei		x		x	x	x				4	50%
		1.5 exigências atuais não quer recrutamento		x					x			2	25%
		1.6 rejuvenescimento da POP								x	x	2	25,00%
		1.7 necessita de um estatuto próprio									x	1	12,50%

Tabela 3. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"com essa situação de "auxiliares" digo que não"	2.1
	"Porque essas pessoas ingressaram sem nenhum critério"	2.2
2	"Não se justifica e nem estão satisfeitas essas necessidades"	2.1
	"não se adequar ao quadro jurídico da POP"	2.2
3	"auxiliares" na POP e outras forças não satisfazem as necessidades atuais"	2.1
	"não obedecem os critérios legais de recrutamento"	2.2
4	"não estão satisfeitas"	2.1
	"não está definido em nenhuma lei do país"	2.2
5	"Não"	2.1
6	"Não"	2.1
	"não são baseadas nas leis existentes por causa da incorporação ilegal dos "auxiliares""	2.2
7	"Não"	2.1
	"obedeça os procedimentos legais, só assim que essas necessidades vão ser satisfeitas"	2.2
8	"Se tivessem sido satisfeitas, não estaríamos agora numa situação muito crítica"	2.1
	"auxiliares" os que ingressaram de forma desregrada"	2.2

Tabela 4. Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Entrevistados								Unidade de enumeração	Resultados %
			Questão 2									
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Recrutamento e seleção na POP	Necessidades	2.1 Não estão satisfeitas	x	x	x	x	x	x	x	x	8	100 %
	Satisfeitas	2.2 não se adequa o quadro jurídico da POP	x	x	x	x		x	x	x	7	87,5 %

Tabela 5. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Não"	3.1
	"falta de um diploma legal"	3.2
2	"não estão cumpridas"	3.1
	"ponto de vista legal estas exigências"	3.2
3	"nunca serão cumpridas"	3.1
	"enquanto os modelos de integração por via de "auxiliares" não forem banidos"	3.2
4	"Não, não é cumprida"	3.1
	"auxiliares" que são incorporados ilegalmente"	3.2
5	"não estão geralmente cumpridas"	3.1
	"auxiliares" que não consta em nenhuma lei"	3.2

6	“Não”	3.1
	"implementar recrutamento e seleção ilegal"	3.2
7	“Não”	3.1
	"passa pelo respeito dos procedimentos legais"	3.2
8	“é negativa”	3.1

Tabela 6. Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Entrevista								Unidade de enumeração	Resultados %	
			Questão 3	1	2	3	4	5	6	7			8
Recrutamento e seleção	Cumpridas	2.1 Não estão cumpridas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	8	100 %
	Exigências	2.2 implementação ilegal	x	x	x	x	x	x	x	x		7	87,5 %

Tabela 7. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 4.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“ter nacionalidade guineense, idade 18 anos (...) 30 anos (...) sem antecedentes criminais”	4.1
	“9º ano de escolaridade”	4.2
	“Altura para homens 1,65 cm e para mulheres 1,55 cm”	4.3
	“Testes de robustez física e psicotécnicos”	4.4
2	“ser guineense (...) psicologicamente equilibrada, maior de 18 anos (...) honesto (...) sem antecedentes criminais”	4.1
3	“guineense, com idades compreendida entre 20 a 28 anos (...) sem antecedentes criminais”	4.1
	“10ª classe”	4.2
	“alturas 1,55 para meninas e 1,65 cm para os homens”	4.3
	“peso ideal e mediante a apresentação de robustez físico”	4.4
4	“guineense, ter entre 18 a 25 anos, sem antecedentes criminais”	4.1
	“11ª classe”	4.2
	“altura no mínimo 1,65 cm”	4.3
5	“cidadão guineense, atingir a maioridade, sem antecedentes criminais”	4.1
	“possuir no mínimo 12º ano de escolaridade”	4.2
	“ter sanidade psicológica e uma estatura física mediana”	4.4
6	“ser guineense, ter 18 anos de idade, sem antecedentes criminais”	4.1
	“ter 12º ano de escolaridade”	4.2
7	no mínimo 11º ano de escolaridade (...) ter uma estrutura moral aceitável (...)	4.2
8	“aplicação de método de provas físicas, de conhecimentos e de avaliação psicológicos (...) entrevista profissional (...) exame medico”	4.5

Tabela 8. Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidade de enumeração	Resultados %	
			Questão 4	1	2	3	4	5	6	7			8
Processo de recrutamento e seleção na POP	Perfil de candidato	4.1 Guineense, 18 a 30 anos, sem antecedentes criminais	x	x	x	x	x	x				6	75 %
		4.2 Classe 9º a 12º ano	x		x	x	x	x	x			6	75 %
		4.3 Altura 1,55cm a 1,70cm no	x		x	x						3	37,5 %
		4.4 Robustez física	x		x		x					3	37,5 %
		4.5 aplicação de provas física, conhecimento, psicológico, entrevista									x	1	12,5 %

Tabela 9. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“ter primeiro um modelo próprio”	5.1
2	“Optar por um outro modelo de recrutamento e seleção seria importante”	5.2
3	“Sim, a POP deve pautar num novo modelo”	5.2
4	“Sim”	5.2
5	“Sim, (...) de acordo com a observância dos ditames legais (...)”	5.2
	" os responsáveis (...) garantir (...) agentes qualificados (...) com capacidades técnicas”	5.3
6	"Considero sim”	5.2
	"Os técnicos dos RH (...) dispor de poderes (...) na avaliação exigentes dos candidatos”	5.3
7	“Sim”	5.2
8	“sim, é imperativo que se opte por um novo modelo de (...) na POP”	5.2

Tabela 10. Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Entrevista								Unidade de enumeração	Resultados %	
			Questão 5	1	2	3	4	5	6	7			8
Modelo de recrutamento e seleção na POP	Novo modelo	5.1 Modelo Próprio	x									1	12,50%
		5.2 Considero sim		x	x	x	x	x	x	x		7	87,50%
		5.3 agentes qualificados						x	x			2	25%

Tabela 11. Matriz cromático das unidades de contexto e registo da questão 6.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“criada um regulamento”	6.1
2	“baseada nas leis”	6.1
3	“legislação adequada”	6.1
4	“concurso público”	6.2
5	“implementação de todos os diplomas legais”	6.1
6	“deve basear na lei de regime geral da AP”	6.1
7	“especialistas doutros países irmãos”	6.3
	“produzido um documento que vai definir os procedimentos legais de recrutamento	6.1
8	“fundamentado num preceito legal de ingresso na função pública”	6.1

Tabela 12. Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidade de enumeração	Resultados %	
			1	2	3	4	5	6	7	8			
Modelo de recrutamento e seleção da POP	Modelo alternativo	Questão 6											
		6.1 Criada um regulamento	x	x	x		x	x	x	x	7	87,5 %	
		6.2 Concurso Público				x					1	12,5 %	
		6.3 Especialista dos países irmãos								x	1	12,5 %	