

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**VALDIR DOS SANTOS LIMA DA CUNHA LISBOA**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE  
AGENTES PARA A POLÍCIA NACIONAL  
DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Orientador:

**DOUTOR ARTUR DA ROCHA MACHADO**

Lisboa, 23 de Abril de 2014

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**VALDIR DOS SANTOS LIMA DA CUNHA LISBOA**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE  
AGENTES PARA A POLÍCIA NACIONAL  
DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Orientador:

**DOUTOR ARTUR DA ROCHA MACHADO**

Lisboa, 23 de Abril de 2014



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

Curso: 26º CFOP

Orientador: DOUTOR ARTUR DA ROCHA MACHADO

Título: RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE AGENTES PARA A  
POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Autor: VALDIR DOS SANTOS LIMA DA CUNHA LISBOA

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Abril de 2014

## DEDICATÓRIA

Aos meus colegas que ficaram pelo caminho neste nobre percurso académico.

Estudar é a arte do saber  
É desvendar o desconhecido  
É trilhar para caminhar

Com a mente desbravada  
Cultiva saber singular  
Que alimenta a fúria...  
E cativa na memória  
É reconhecer algo além do olhar.

**Valdir Lisboa**

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, agradeço a minha amável mãe Ana Maria, pela paciência e pela cumplicidade que sempre teve comigo. O meu muito obrigado por tudo quanto deste por mim e, o exemplo disso transparece nas tuas sensatas palavras que me têm servido de âncora nos momentos mais conturbados.

Agradeço também aos meus irmãos e irmãs, pela força que sempre me deram ao longo desta minha vida académica, a vossa confiança fez-me acreditar ainda mais que chegaria mais além. A vós endereço um abraço especial.

Na realização desta dissertação, fui auxiliado por várias individualidades conhecedoras da área de gestão de recursos humanos e não só, para quem, endereço o meu profundo agradecimento, nomeadamente, ao Doutor João Mendes, ao Mestre Luís Filipe das Neves, ao Comandante-geral da PNSTP Roldão Boa Morte, a Directora do 5.º CMICP Marta Miguel, entre outras.

No que diz respeito à orientação, ao Doutor Rocha Machado, vão os meus sinceros agradecimentos pela sua desmedida disponibilidade e apoio, para que esta dissertação fosse feita com o máximo rigor e qualidade.

Agradeço também ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela oportunidade que me foi dada de fazer parte do quadro discente desta casa que tanto prezo, muito obrigado.

Portanto, endereço um agradecimento especial a todos os que de uma forma ou de outra contribuíram para a elaboração desta dissertação e para o meu sucesso académico, um muito obrigado, porque em entre linhas deste trabalho, certamente, está vertido a vossa sapiência.

Bem-haja a todos!

## RESUMO

Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe é o tema desta dissertação. Trata-se, portanto, de uma temática fundamental para a sobrevivência, prestígio e desenvolvimento da Polícia Nacional que merece uma particular atenção. Por razões várias, a Polícia Nacional precisa de melhorar a sua organização e os seus recursos humanos precisam e merecem melhores condições de vida e de trabalho para prestarem um serviço de segurança com melhor qualidade aos cidadãos. Isto é, esta força de segurança e ordem pública precisa de uma reforma urgente em termos orgânicos e estatutários. As pessoas que nela trabalham, também precisam de ser melhor qualificadas e valorizadas para o desenvolvimento sustentado desta organização e consequentemente do país.

Reconhece-se que, pela forma como tudo aconteceu, não foi possível, certamente, depois da independência do País (12/07/1975), ter prestado atenção e dado a devida relevância aos recursos humanos das organizações e instituições públicas, como factores de identidade nacional e, em particular, à Polícia Nacional. Contudo, parece ser agora tempo de definir novas estratégias e de encontrar novas respostas que visem reavaliar e rever esta situação. Assim, por um lado, o presente estudo tem como objectivo fundamental identificar e apurar as condicionantes que têm dificultado o progresso da Polícia Nacional. E, por outro lado, procura apontar caminhos para que o processo de admissão e inserção de recursos humanos nesta Polícia seja o mais adequado e ajustado possível, tendo em conta a conjuntura sociopolítica e económica de São Tomé e Príncipe.

**Palavras-chave:** Recrutamento e selecção, Polícia Nacional, formação e integração.

## ABSTRACT

Recruitment and Selection of Police-officers for the National Police of São Tomé and Príncipe is theme of this dissertation. This is, therefore, the one thematic fundamental for survive, prestigious and increasing of National Police, so, it needs one particular attention. For different reasons, the National Police needs to be more structured and theirs human's resources need and deserve better life and work conditions for they offer one qualify security's service to the community. By the way, this security's force and sort public, needs to be reformed quickly in organics and structural terms. Theirs staff, also need to be more qualified and valuable for the sustainable rising of this organization and consequently of the country.

Recognize that, for the way how all things happened, wasn't possible, certainly, before country's independence in (12/07/1975), to have done attention and given deserved importance to the human's resources of public's organizations like identity national's factors, in particularity, the National Police. However, it seems to be now the time to definitions news strategies and finds able answers to reevaluate and revise this situation. So, for one side, this present investigation has like fundamental objective, to identify and find the conditionals problems that have made difficult the progress of the National Police. And, by other side, look for to point right ways for the human's resources process admission and incorporation in this National Police be more adequate and suited possible, having in count the sociopolitical and economic conjuncture of São Tomé and Príncipe.

**Key-words:** Recruitment and selection, National Police, formation and integration.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**Al.** – Alínea

**Art.º** – Artigo

**CFA** – Curso de Formação de Agentes

**Cf.** – Confrontar

**CRDSTP** – Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe

**DL** – Decreto-Lei

**EPP** – Escola Prática de Polícia

**FSS** – Forças e Serviços de Segurança

**Idem.** – O mesmo

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**LSI** – Lei de Segurança Interna

**MDOI** – Ministério de Defesa e Ordem Interna

**N.º** – Número

**Pág.** – Página

**Pp.** – Páginas

**PIC** – Polícia de Investigação Criminal

**PN** – Polícia Nacional

**PNSTP** – Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

**PSP** – Polícia de Segurança Pública

**PSP** – Polícia de Segurança Popular

**RN** – Rádio Nacional

**STP** – São Tomé e Príncipe

**TVS** – Televisão Santomense

**UET** – Unidade Especial de Trânsito

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>DEDICATÓRIA.....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>AGRADECIMENTOS.....</b>  | <b>II</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>III</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>IV</b>  |
| <b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE – DAS TABELAS E GRÁFICOS.....</b>   | <b>IX</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>  | <b>11</b>  |
| <b>PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>  | <b>11</b>  |
| <b>HIPÓTESES.....</b>   | <b>11</b>  |
| <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>12</b>  |
| <b>CAPÍTULO I – DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....</b>  | <b>13</b>  |
| 1.1 Generalidades.....  | 13         |
| 1.2 Breve história da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....                              | 13         |
| 1.3 Segurança Interna e a Polícia.....  | 15         |
| 1.4 Enquadramento legal da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....                         | 17         |
| 1.5 Missões e atribuições da Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe.....                        | 19         |
| 1.6 Cultura e funcionamento da Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe.....                      | 20         |
| <b>CAPÍTULO II – DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE AGENTES PARA A POLÍCIA NACIONAL DE STP.....</b>  | <b>23</b>  |
| 2.1 Generalidades.....  | 23         |
| 2.2 Tipologia do recrutamento de pessoas pelas organizações.....                                | 23         |
| 2.3 Da selecção.....  | 28         |
| 2.4 Objectivos de selecção de pessoas pelas organizações.....                                   | 32         |
| 2.5 Considerações sobre os critérios de selecção de candidatos vigente na Polícia Nacional..... | 33         |
| 2.6 Modelo de recrutamento a implementar na Polícia Nacional.....                               | 35         |
| <b>CAPÍTULO III – FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL DE STP.....</b>          | <b>37</b>  |
| 3.1 Generalidades.....  | 37         |
| 3.2 Da Formação.....  | 37         |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| <b>3.3</b>   | <b>Tipos e modelos de formação .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>3.4</b>   | <b>Modelo de formação de agentes da Polícia Nacional de STP.....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>3.5</b>   | <b>Da integração de novos agentes .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS EXPLORATÓRIOS..</b> |  | <b>46</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Das finalidades do presente estudo exploratório.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Metodologia Adoptada.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>Definição de Universo/Amostra .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>4.4</b>   | <b>Da análise e interpretação dos resultados.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>4.4.1</b>   | <b>Características pessoas dos inquiridos .....</b>  | <b>47</b> |
| 4.4.1.1  | Género dos inqueridos.....   | 47        |
| 4.4.1.2  | Idade dos inqueridos.....  | 48        |
| 4.4.1.3  | Nível de escolaridade dos inquiridos.....  | 48        |
| 4.4.1.4  | Estado civil dos inqueridos .....  | 49        |
| 4.4.1.5  | Proveniência dos inquiridos .....  | 49        |
| <b>4.4.2</b>   | <b>Da percepção do recrutamento e selecção dos inqueridos .....</b>                                    | <b>49</b> |
| 4.4.2.1  | Como os inquiridos tiveram conhecimento da abertura do concurso para a frequência do CFA pela PN ..... | 49        |
| 4.4.2.2  | Caracterização do processo de recrutamento e selecção .....  | 50        |
| 4.4.2.3  | Escolha profissional .....   | 50        |
| 4.4.2.4  | Principal motivo pela escolha profissional dos inquiridos .....  | 50        |
| 4.4.2.5  | Conhecimento dos requisitos antes do concurso público de admissão .....                                | 51        |
| 4.4.2.6  | Caracterização dos critérios utilizados no processo de selecção pela PN .....                          | 52        |
| 4.4.2.7  | Provas físicas de selecção.....  | 52        |
| <b>4.4.3</b>   | <b>Da formação dos inquiridos .....</b>  | <b>53</b> |
| 4.4.3.1  | Consideração sobre a formação base da EPP para o desempenho da actividade policial em STP.....         | 53        |
| 4.4.3.2  | Formação específica.....   | 54        |
| 4.4.3.3  | Formação contínua .....  | 54        |
| 4.4.3.4  | Lição de matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem.....                                    | 54        |
| 4.4.3.5  | Formação específica no âmbito dos estupefacientes/drogas .....   | 55        |
| 4.4.3.6  | Consideração relativamente ao tempo destinado à frequência do CFA .....                                | 55        |
| <b>4.4.4</b>   | <b>Da integração dos inqueridos .....</b>  | <b>56</b> |
| 4.4.4.1  | Sente-se bem preparado para desempenhar as funções que lhe são confiadas na PN.....                    | 56        |
| 4.4.4.2  | Sente-se bem integrado na PN.....  | 56        |
| 4.4.4.3  | Dificuldades de adaptação às regras e à disciplina.....  | 57        |
| 4.4.4.4  | Recorre à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matérias policiais.....                         | 57        |
| 4.4.4.5  | Apoio de colegas para resolução de problemas profissionais .....                                       | 57        |
| 4.4.4.6  | Factor mais relevante para o bom desempenho da actividade policial.....                                | 57        |
| <b>4.4.5</b>   | <b>Síntese dos resultados .....</b>  | <b>58</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>  | <b>65</b> |
| <b>Apêndice I – Pedido de autorização para aplicação do questionário .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>Apêndice II – Do inquérito por questionário .....</b>   | <b>68</b> |
| <b>Apêndice III – Das tabelas e gráficos resultantes das análises do questionário aplicado aos agentes de Polícia Nacional .....</b> | <b>74</b> |
| <b>ANEXOS</b>  |           |
| <b>Anexo I – Organograma da Polícia Nacional</b>   |           |
| <b>Anexo II – Termo de Abertura do Concurso Público</b>  |           |
| <b>Anexo III – Formulário de Inscrição</b>   |           |
| <b>Anexo IV – Ofício</b>   |           |
| <b>Anexo V – Postos da Polícia Nacional</b>  |           |
| <b>Anexo VI – Símbolos</b>   |           |

## ÍNDICE – DAS TABELAS E GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7.3.1 DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS INQUIRIDOS.....</b>   | <b>75</b> |
| Tabela 1/Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por género .....   | 75        |
| Tabela 2/Gráfico 2 – Idade dos inquiridos .....   | 75        |
| Tabela 3 /Gráfico 3 – Nível de escolaridade .....   | 76        |
| Tabela 4 /Gráfico 4 – Estado Civil .....  | 76        |
| Tabela 5/Gráfico 5 – Proveniência dos inquiridos.....   | 77        |
| <b>7.3.2 DA PERCEPÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO.....</b>   | <b>77</b> |
| Tabela 6/Gráfico 6 – Tomada de conhecimento da abertura do concurso de admissão para o CFA (questão 1) .....                      | 77        |
| Tabela 7/Gráfico 7 – Caracterização do processo do recrutamento e selecção (questão 1).....                                       | 78        |
| Tabela 8/gráfico 8 – Escolha profissional (questão 3) .....   | 78        |
| Tabela 9/Gráfico 9 – Principal motivo pela escolha profissional dos inquiridos (questão 4) .....                                  | 79        |
| Tabela 10/Gráfico 10 – Conhecimento dos requisitos antes do concurso público de admissão à PN (questão 5).....                    | 79        |
| Tabela 11/Gráfico 11 – Caracterização dos critérios utilizados no processo de selecção pela PN (questão 6).....                   | 80        |
| Tabela12/Gráfico 12 –Provas físicas de selecção (questão 7) .....   | 80        |
| <b>7.3.3 DA FORMAÇÃO DE NOVOS AGENTES.....</b>  | <b>81</b> |
| Tabela 13/Gráfico 13 – Consideração sobre a formação recebida do CFA quanto às expectativas (questão 8) .....                     | 81        |
| Tabela 14/Gráfico 14 – Consideração sobre a formação base da EPP para o desempenho da actividade policial em STP (questão 9)..... | 81        |
| Tabela 15/Gráfico 15 – Formação específica (questão 10).....  | 82        |
| Tabela 16/gráfico 16 – Formação contínua (questão 11) .....   | 82        |
| Tabela 17/Gráfico 17 – Lição de matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem (questão 12).....                           | 83        |
| Tabela 18/Gráfico 18 – Formação específica no âmbito dos estupefacientes /drogas (questão 13) .....                               | 83        |
| Tabela 19/Gráfico 19 – Consideração relativamente ao tempo destinado à frequência do CFA (questão 14).....                        | 84        |
| <b>7.3.4 DA INTEGRAÇÃO DOS INQUERIDOS.....</b>  | <b>84</b> |
| Tabela 20/Gráfico 20 – Sente-se bem preparado para desempenhar as funções que lhe são confiadas na PN (questão 15) .....          | 84        |
| Tabela 21/Gráfico 21 – Sente-se bem integrado na PN (questão 16) .....  | 85        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 22/Gráfico 22 – Dificuldades de adaptação às regras disciplinares (questão 17).....</b>                          | <b>85</b> |
| <b>Tabela 23/Gráfico 23 – Recorre à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matérias policiais (questão 18) .....</b> | <b>86</b> |
| <b>Tabela 24/Gráfico 24 – Apoio de colegas para resolução de problemas profissionais (questão 19) .....</b>                | <b>86</b> |
| <b>Tabela 25/Gráfico 25 – Factor mais relevante para o bom desempenho da actividade policial (questão 20).....</b>         | <b>87</b> |

## INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais é requerida a apresentação de uma dissertação final com vista à obtenção do grau de Mestre. Sendo assim, decidimos escolher como tema a desenvolver para o efeito, “Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe”.

O recrutamento de pessoas pelas organizações é um processo normal e corrente que visa preencher lacunas resultantes entre outros factores dos seguintes: reformas, mortes, promoções, rescisões de contractos, expulsões, baixas médicas prolongadas etc. Contudo, a execução do recrutamento passa pela selecção procurando esta encontrar candidatos que correspondam aos requisitos da função a preencher.

Como escreve Davel (2009:36), a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de actividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma acção voluntária e programada em termos das funções de atrair, seleccionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. É sem qualquer dúvida que entre as actividades de administração de recursos humanos que Davel escreve, o processo de selecção emerge e assume um papel relevante nas organizações.

Para além dos cuidados colocados na selecção de candidatos às vagas disponíveis, as organizações têm vindo a dar uma particular relevância ao processo de integração/incorporação de novos indivíduos que são chamados para constituírem parte integrante das suas missões sob determinadas condições.

Face à conjuntura gerada pela globalização e à mobilidade crescente de pessoas oriundas de diferentes culturas, há claramente choques sociais, organizacionais e desenvolve-se paralelamente a competição entre as diversas organizações com a consequente concorrência no mercado de trabalho. Assim, as organizações percebem que, para que haja mais eficiência e eficácia na utilização de meios e recursos humanos, é importante haver uma melhor gestão dos mesmos. Então, desencadeia-se todo um processo de recrutamento e selecção que permite atrair no mercado indivíduos mais bem qualificados de acordo com as exigências das funções, porque só assim é que se consegue atingir o objectivo visado que é a satisfação de clientes e a maximização de resultados.

Numa organização policial, como é o caso da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, o papel principal é a garantia da segurança dos cidadãos e dos seus bens. Para o

efeito, os polícias devem ser bem seleccionados, formados e treinados de acordo com determinados padrões ou critérios definidos, tendo em conta os objectivos que se pretende atingir e devem ser detentores de valores comportamentais coerentes com a cultura que esta organização perfila.

Reconhece-se que o trabalho de Polícia é extremamente exigente, pois, cabe a esta organização prosseguir um dos fins fundamentais de um Estado de direito democrático que é a segurança. Pois, cabe a esta força de segurança lidar diariamente com bens jurídicos dos cidadãos que a ela cabe assegurar, proteger e resolver os problemas que põem em causa a paz e a tranquilidade pública de todos.

O processo de incorporação de indivíduos na organização é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde levantamento de necessidades, elaboração do aviso de abertura de concurso, recolha e análise das respostas, avaliação de candidatos e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contracto de trabalho. No caso da Polícia, pela especificidade da sua actividade, esse processo vai mais longe ainda, terminando com uma formação profissional específica e integração dos novos quadros.

Retomamos este tema como objecto de estudo por considerarmos em termos gerais que, está pouco estudo em São Tomé e Príncipe e menos ainda no âmbito policial. Daí a decisão tomada de tratar convenientemente o tema em questão.

Para conseguirmos compreender e estar mais próximos de tal realidade, traçamos os seguintes objectivos gerais:

- Identificar as condicionantes legais do recrutamento e selecção para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe;
- Caracterizar a cultura da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe e definir um perfil de agentes;
- Definir um modelo de avaliação dos candidatos à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe;
- Caracterizar o modelo de formação de agentes.

Os objectivos acima discriminados constituem o cerne do objecto de estudo desta dissertação, para tal, serão trilhados caminhos ao longo deste estudo a fim de os concretizar. Assim, estruturamos esta dissertação em quatro capítulos. No primeiro capítulo, procuramos fazer um enquadramento geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe para que se tenha uma noção geral da dita instituição policial. Segundo capítulo, incide-se sobre recrutamento e selecção de agentes para a Polícia Nacional. Neste capítulo,

fazemos enquadramento conceptual de recrutamento e selecção, discriminamos os métodos de selecção que a Polícia Nacional tem feito para incorporar novos quadros, dentre outros. No terceiro capítulo, abordamos a questão da formação e integração dos agentes. Considera-se que a formação de novos agentes pela Polícia Nacional após o processo de selecção é fundamental e inevitável face aos padrões de actividade desta Polícia. Para completar este processo, os novos agentes ingressam num processo de socialização institucional. No quarto e último capítulo, de natureza eminentemente prática, analisamos e apresentamos os resultados obtidos da investigação empírica nomeadamente em termos dum questionário elaborado e aplicado a uma amostra de agentes de 2.<sup>a</sup> classe da Polícia Nacional que terminaram com êxito nos dois últimos Cursos de Formação de Agentes.

Para a realização desta dissertação, naturalmente, recebemos apoios de diversas ordens para a sua concretização, por isso, é de louvar esta intenção. Porém, ao longo desta modesta caminhada, encontrámos dificuldades de diversas ordens das quais destacamos as seguintes: uma das dificuldades encontradas prende-se com o factor espaço e tempo, uma vez que, tivemos dificuldade de aplicar o nosso inquérito, por questionário na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe. Outra dificuldade encontrada prende-se com o facto de que a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, pouca informação nos soube adiantar relativamente ao nosso tema objecto de estudo. Contudo, agradecemos todo apoio prestado para o efeito.

Apesar das dificuldades encontradas e ultrapassadas, realizamos a nossa investigação da melhor forma que podemos, certamente, a sua qualidade está vertida ao longo desta dissertação.

## REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura tem por objectivo encontrar uma (ou mais) Hipóteses Gerais para a investigação empírica. Manuela e Andrew Hill (2012:25).

Da informação bibliográfica consultada, constatamos que muitos investigadores se têm dedicado, desenvolvido e aprofundado estudos na área de gestão dos recursos humanos, nomeadamente no que respeita ao recrutamento e selecção de pessoal realizado pelas organizações. Por esse motivo, a produção bibliográfica neste âmbito é particularmente abundante e diversificada o que reflecte o interesse e a actualidade do tema.

A bibliografia consultada permite-nos concluir que o processo de escolha/selecção é inerente à própria existência humana, pois, todas as acções praticadas são precedidas de análises, de conveniências e de opções embora sempre subjectivas.

O homem, desde os tempos primórdios, teve necessidade de fazer escolhas de indivíduos para desempenharem determinadas tarefas, ou seja, o ato de seleccionar é ancestral. Isso sucedeu porque desde muito cedo percebeu que os indivíduos não possuem nem desenvolvem as mesmas aptidões. Percebeu também que as tarefas não são todas iguais. Daí surgiu a necessidade de definir as funções, clarificá-las e distribuí-las aos indivíduos que possuíssem melhores aptidões para as desempenhar. E, assim se conseguiu unir o útil ao agradável, desenvolvendo competências e passando cada indivíduo a desempenhar actividades laborais de acordo com as suas capacidades físicas e psicológicas admitindo-se que assim se sentiriam mais motivados para o trabalho.

Porém, o ajustamento perfeito do trabalho ao homem e do homem ao trabalho pode considerar-se um objectivo, mas que só eventual e transitoriamente se consegue. Este ponto de vista é corroborado por Soares (2002), para quem a expressão o “homem certo para o posto de trabalho certo”, não existe na prática. Segundo as suas palavras, devido às dificuldades económicas, as pessoas trabalham onde é possível, onde existe emprego e não têm possibilidade de escolher uma profissão que lhes traga satisfação. Salienta ainda que, a vocação de uma pessoa para determinada profissão não existe, pois são inúmeros factores que determinam a escolha profissional, desde a falta de emprego, o local de onde a pessoa é oriunda (contexto social), as oportunidades que essa pessoa teve na vida para experimentar outras coisas e toda a sua história pessoal.

À medida que o tempo tem passado, com a proliferação de empresas/organizações cada vez mais organizadas e sofisticadas, tendo em conta que o mercado de trabalho tem

sido mais exigente e competitivo, então, cada vez mais, é importante fazer apostas mais concertadas e eficazes no que concerne à contratação de novos colaboradores ou na reconversão, ajustamento daqueles que já ocupam um posto de trabalho na organização.

Para que se perceba melhor o processo de selecção de candidatos, é conveniente que definamos em primeira linha, as organizações, cultura organizacional e quais são as suas perspectivas em termos do recrutamento de novos colaboradores e qual relação existe entre ambos.

Segundo Machado (2006), as organizações são constituídas por conjuntos de pessoas que perceberam que, colectivamente poderiam, com maior facilidade, atingir os objectivos desejados. O autor refere, também, que todas organizações têm algo em comum, prosseguem objectivos concretos, satisfazem necessidades, organizam a vida colectiva, promovem o desenvolvimento económico, social, contribuem para estabilidade, satisfação e realização pessoal de cada indivíduo. Salienta que as organizações fazem parte integrante da sociedade e possuem determinadas características, ou seja, cada uma delas, apesar de inúmeras semelhanças como frisamos anteriormente, constrói a sua própria identidade, isto é, cada uma tem e preza a sua própria cultura organizacional. Entretanto, o autor sublinha ainda que, uma organização pela sua própria natureza é limitadora de comportamento individual ao impor regras de conduta aos seus membros, pelo que é potencialmente geradora de frustrações dos indivíduos. Escreve ainda que, em qualquer uma delas, estão presentes quatro elementos básicos que nos importa salientar:

- *Recursos humanos* (pessoas, elemento fundamental para existência de qualquer organização, contudo, estes devem ser recompensados, motivados para o trabalho e valorizados);
- *Recursos não humanos* (capital, materiais e equipamentos, instalações, dentre outros);
- *Actividades que estão cometidas face aos objectivos prosseguidos;*
- *Administração a quem compete o planeamento de resultados.*

Finalmente, o autor define que, uma organização é uma unidade social, constituída por pessoas, deliberadamente convergentes para prosseguir objectivos específicos compartilhados. As organizações são muito mais que meros instrumentos destinados à produção de bens ou serviços. Criam o ambiente em que os homens passam a maior parte da sua vida e, nesse sentido, têm uma grande influência no seu comportamento. Portanto,

nenhuma organização existe no vazio, mas num contexto complexo e estão enquadradas num ambiente legal, de relações sociais e culturais. Machado (2006).

Outro conceito que nos importa frisar é o de cultura organizacional, como já sabemos, toda organização tem a sua própria cultura. Segundo Chiavenato (2009:86), a cultura organizacional representa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas que são partilhados por todos os membros de uma organização. Neste sentido, a cultura espelha a mentalidade predominante na organização. Na perspectiva deste autor, a cultura organizacional diz respeito ao modo como os indivíduos interagem dentro da organização, o modo como expressam as suas aspirações e assuntos relevantes nas interacções entre os seus membros.

Segundo Schein (1985), é a cultura organizacional que determina o tipo de práticas de gestão. Para este autor, *“a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.”*

Sem prejuízo da relevância da cultura organizacional, refere Chiavenato (1991) que, recrutamento e selecção fazem parte de um mesmo processo, cujo objectivo final visa pôr à disposição das organizações os recursos de que elas necessitam para cumprirem as suas missões. No entanto, destaca que a função basilar do recrutamento é a de atrair com a selectividade mediante várias técnicas de divulgação para motivar potenciais candidatos que possuem requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a função de selecção é escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha melhores condições e maiores probabilidades de ajustamento e de possível sucesso.

Para Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007), a selecção de pessoal deve ser considerada como um meio para a organização se restabelecer dos meios humanos necessários para alcançar os seus objectivos e superar as suas necessidades estratégicas de tomada de decisão sobre o quantitativo de recursos humanos que a empresa deverá possuir. O autor supracitado cita o princípio de Murphy, segundo o qual, um mau processo de selecção tem implicações, tais como a possível escolha dos maus para a organização enquanto os verdadeiramente bons ficam para outras organizações concorrentes.

Segundo Machado e Portugal (2013), o recrutamento de pessoas pelas organizações e empresas é uma actividade natural e crucial para a sobrevivência e continuidade das

organizações. Contudo, obedece a alguns condicionalismos, pois, a entrada de novas personagens não deve perturbar o normal funcionamento das suas estruturas. Para o efeito, deve ser precedida por um conjunto de medidas que visam assegurar uma escolha criteriosa e cuidada de novos membros de modo que a estabilidade do grupo e o cumprimento dos objectivos pré-definidos não sejam perturbados.

Para Machado e Portugal (2013), *“o termo recrutamento (alistamento) tem a sua origem ligada à instituição militar e significava arrolar e incluir mancebos para prestação de serviço. Nesta perspectiva seria um ato essencialmente administrativo tendente a constituir uma amostra para ser sujeita a processos de formação e orientação conducentes à preparação de novos elementos para proverem as necessidades tanto das armas como dos serviços das forças armadas.”*

Para Cardoso (2010), recrutar pessoas implica, dado a multiplicidade de variáveis presentes, um elevado risco de falhar, com pesadas consequências em termos não só económicos mas também sociais e humanos, exige coragem para assumir as decisões ponderadas para não dar passos em falso na sucessão de acções e opções envolvidas. Contudo, temos a consciência de que o ato de atrair e seleccionar colaboradores quer seja através do recrutamento interno quer seja recrutamento externo, importa vantagens e desvantagens, tais como: permite atrair novas experiências para a organização; permite renovar e enriquecer os recursos humanos da organização (com pessoas com poucos vícios); acarreta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre os colaboradores e a organização, bem como custos financeiros e logísticos.

O processo de recrutamento e selecção de pessoal pelas organizações quanto aos métodos que se tem adoptado destacam entre outros procedimentos os seguintes: análise curricular; provas de conhecimento; entrevista profissional de selecção, sendo que esta é apontada por muitos investigadores como a peça fundamental no processo de recrutamento, embora, subsidiada quando necessário por testes psicotécnicos. Para além dos métodos acima descritos, existem outros que também são eficazes no processo de recrutamento, nomeadamente testes de personalidade que visa averiguar os traços principais do perfil do candidato, tais como: introversão, extroversão, assertividade, sociabilidade, isolamento, estabilidade e emocional/falta de controlo, dentre outros. Camara *et all* (2010).

O processo de recrutamento e selecção de colaboradores pelas organizações é fundamental e inevitável, uma vez que, não há organizações sem pessoas e porque são estas que sob determinadas condições, constituem estruturas funcionais das organizações.

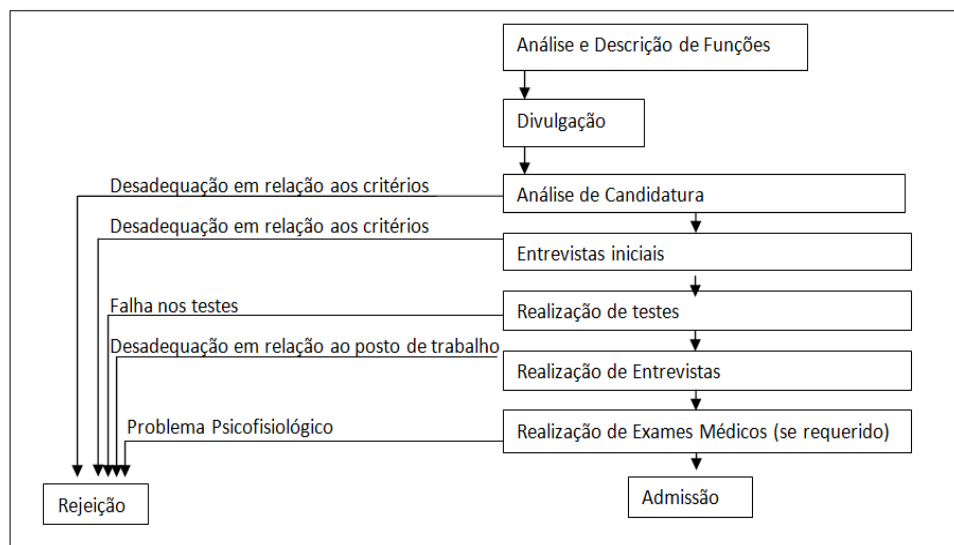
Segundo Chiavenato (1991), o sistema de recrutamento e selecção é um método destinado a manter um organismo vivo, norteado por um conjunto de normas, directrizes, esquemas de trabalho que deve ser ajustável, que procura alcançar objectivos definidos e em contínua interacção com o ambiente externo, ajustando-se aos seus objectivos e necessidades, fazendo parte de um sistema maior, que é a organização, a qual, por sua vez, está inserida em outro sistema maior que é a sociedade à qual pertence. Neste sentido, a área de gestão recursos humanos tem um papel fundamental para a respectiva organização.

Recrutamento e selecção é um processo fundamental para a Gestão de Recursos Humanos que por este meio procura trazer para as organizações candidatos cujas características correspondam às funções a preencher e que sejam pessoas que facilmente se enquadram na cultura organizacional vigente, não pondo em causa a estabilidade funcional das organizações. Refere Silva (2002) que, são essas pessoas que pelas suas qualidades, sejam aptidões e capacidades, ou outros aspectos de psicologia do trabalho, levam as organizações à eficiência, sejam elas as que executam as várias funções, sejam as que têm a função de dirigirem ou chefiarem.

Segundo Machado (2006), recrutamento será sempre externo. Nas suas palavras, recrutamento interno é simplesmente uma forma de gerir os recursos humanos que se traduz na oportunidade de mudança de elementos pertencentes à instituição, reconhecendo o seu valor com uma promoção. Contudo, seja como for, aquisição de recursos humanos (mão-de-obra) permite que as organizações sobrevivam e produzam resultados satisfatórios. Todavia, elas devem planear a curto, a médio ou a longo prazo, o recrutamento e selecção, o modo de integração dos seus colaboradores, a rotação do pessoal, as promoções e desenvolver acções de formação que lhes possibilitam actualizar e reforçar os seus conhecimentos em termos profissionais. No entanto, para realizar convenientemente todas estas actividades, há que se fazer rigorosamente a gestão previsional dos efectivos humanos, analisar as necessidades da organização, bem como o mercado de emprego, conservar o potencial humano da organização, ou seja, devem actualizar os seus sistemas.

Em suma, o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Para que se inicie o processo de recrutamento, é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objectivos estratégicos e operacionais. Sousa *et all* (2006). O

recrutamento é visto geralmente como processo de atracção de potenciais candidatos, enquanto a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão. Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007). Entendemos que, não há um roteiro universal que define os parâmetros e os percursos que o processo de recrutamento e selecção que uma organização deve seguir. O que podemos verificar, de acordo com a literatura analisada, é que o processo de recrutamento e selecção segue um percurso mais ou menos estandardizado que começa com a divulgação da vaga a preencher e termina com a tomada de decisão acerca da admissão de novos colaboradores conforme a figura que se segue.



**Fig. (1)** Processo de recrutamento e selecção. Fonte: adaptado de Ceuzo e Robbins (1996) *in* Sousa *et all* (2006).

O processo de recrutamento e selecção pelas organizações visa essencialmente a concretização de dois objectivos bastante peculiares que são os seguintes:

- Fornecimento à organização de recursos humanos necessários de forma a considerar a eficácia organizacional, garantindo ao candidato iguais oportunidades de ser escolhido para o posto a ocupar;
- Garantir que o seleccionado ocupará o lugar que mais convém a si e à organização. A verdade é que esta perspectiva não contempla uma variedade de situações cada vez mais frequente. Sousa *et all* (2006).

A autora salienta ainda que, os métodos a utilizar deverão ser ajustados à função para a qual está a seleccionar. Com a certeza, porém, de que há uns mais adequados que outros para obter “evidências” de determinados critérios. Em todo caso, esses métodos deverão preencher os seguintes requisitos para que tenham qualidade: serem práticos, isto

é, serem adequados aos constrangimentos de tempo e aos de custos; serem confiáveis, ou seja, permitir a aplicação de igual forma, independentemente dos candidatos; devem ser válidos, por exemplo, devem prognosticar a adequação do candidato à função. Sousa *et all* (2006).

Contudo, não existe uma forma de selecção óptima que possa ser considerada universal para todas as funções, nem mesmo para uma mesma função em postos de trabalho com características diferentes, como o caso de empresas diferentes. Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007). Entretanto, os moldes em que o processo de recrutamento e selecção é feito, compreendem todo um conjunto de variáveis e estratégias que cada organização adopta e leva a cabo para inserirmos recursos humanos na sua esfera funcional.

## CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

A motivação para estudar o tema escolhido assenta fundamentalmente no interesse despertado pela problemática do recrutamento e selecção de profissionais para as organizações ocorrido ao longo do Curso de Formação de Oficiais de Polícia.

O estudo projectado não sendo novo reveste-se de particularidades, pois, cada organização é única e por isso requer um tratamento singular. Há ainda que realçar que neste âmbito e por mais rigor que haja, as incertezas e dúvidas são comuns.

Trata-se pois de um tema antigo, mas sempre novo sobretudo tendo em conta a preocupação crescente das organizações com a qualidade dos seus recursos humanos pelo que a selecção assume reconhecido relevo.

É frequente o cidadão comum considerar a “Polícia o espelho do Estado.” Então, há necessidade de conhecer melhor as pessoas que constituem esse “espelho” para o manter em boas condições e de forma digna.

Há plena consciência que o caminho escolhido é árduo e exige motivação, empenhamento e, sobretudo, muito trabalho. Contudo, existe uma inabalável convicção para levar a bom termo e com sucesso o presente estudo.

## PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta os problemas existentes, a área de recursos humanos na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP) carece ser mais estudada para que se conheça melhor os problemas existentes e para posteriormente apontar as medidas conducentes à mudança.

Importa, por isso, encontrar resposta para a seguinte questão:

Será que as variáveis consideradas no processo de recrutamento e selecção de candidatos à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe têm conduzido ao sucesso organizacional?

## HIPÓTESES

Como uma tentativa de resposta/explicação à problemática acima mencionada levantamos as seguintes hipóteses:

- Hipótese I (H I) – Os requisitos para incorporar agentes no quadro da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe estão claramente definidos e correspondem à conjuntura sociopolítica e económica actual do país e da instituição;
- Hipótese II (H II) - O processo de recrutamento e selecção de agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe está em conformidade com as disposições legais vigentes;
- Hipótese III (H III) – Os critérios de recrutamento e selecção adoptados pela Polícia Nacional São Tomé e Príncipe têm sido eficazes e eficientes, pois, os elementos desta força de segurança têm desempenhado com rigor as funções que lhes estão cometidas.

## METODOLOGIA

Para Ander-Egg (1978), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Para a presente investigação, numa primeira fase, fazemos uma análise sobre o estado da arte já existente sobre o tema objecto de estudo, ou seja, fazemos pesquisas bibliográfica e documental para enquadrar e fundamentar devidamente todo trabalho a desenvolver. Posteriormente, nós aplicamos um questionário aos agentes policiais que terminaram com sucesso os dois (2) últimos cursos base de agentes (CFA) na Escola Prática de Polícia de São Tomé e Príncipe (EPP).

Esta opção tem subjacente o aspecto referido por Freixo (2009), segundo o qual, o método de investigação quantitativo tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos. O oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos. Nesta perspectiva, pretendemos elaborar e aplicar um questionário a fim de recolher dados necessários à concretização desta dissertação, ou seja, o método científico a utilizar é o método quantitativo. Para Fortin (2003), método de investigação quantitativa é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objectivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador.

# CAPÍTULO I – DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

## 1.1 GENERALIDADES

No presente capítulo pretendemos analisar através de documentos e normas legais vigentes o funcionamento da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe como uma organização que desenvolve um conjunto de actividades em prol da segurança em S. Tomé e Príncipe. Como ponto de partida, fazemos uma síntese quase diacrónica sobre a origem da PNSTP, depois, analisamos conceitos como a Segurança Interna e a Polícia. Fazemos o enquadramento legal da PNSTP. Referimos também sobre as missões e atribuições que estão na alçada desta Polícia de ordem e segurança interna. Finalizamos este capítulo com uma súmula sucinta sobre a cultura e funcionamento da Polícia Nacional de STP.

## 1.2 BREVE HISTÓRIA DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

São Tomé e Príncipe é um país que esteve sob o domínio colonial português cerca de quinhentos (500) anos. Durante a fase do colonialismo português, a força que mantinha a ordem e segurança pública era a Polícia do governo colonial. Em meados do século XIX, aquando da criação da Polícia de Segurança Pública em Portugal, a segurança e a paz pública passaram a ser garantidas por esta força de segurança.

Findada a era colonial, São Tomé e Príncipe conquista a sua independência total a 12 de Julho de 1975. E, a partir desta data, a recém-nascida República Democrática de São Tomé e Príncipe dá os seus primeiros passos para criação dos seus próprios organismos. Avulta dentre muitas instituições criadas com a identidade nacional, a criação de uma força que substituiu a PSP na sua mais nobre missão que é a garantia da segurança. Portanto, à luz do Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de Agosto<sup>1</sup>, a Polícia de Segurança Pública cessou as suas funções definitivamente e foi criada a Polícia de Segurança Popular em STP.

Na ausência de normas legais, a Polícia de Segurança Popular tinha sérios problemas no que diz respeito ao regime de pessoal, condições de recrutamento, formação técnica e tática, ingresso e promoção nos quadros. Com esse vazio legal, observou-se ao nascimento e funcionamento de uma instituição que não tinha regras de funcionamento

---

<sup>1</sup> Data em que se comemora o aniversário alusivo à criação da Polícia Nacional (27 de Agosto de 1975).

com assento legal, tendo por esta via, muitas dificuldades de desenvolver as suas actividades cotidianas.

Em 1979, a Polícia de Segurança Popular foi extinta pelo Decreto-Lei n.º 24/79, de 16 de Abril, e criado o Departamento da Polícia Nacional. E, foram-lhe confiadas as atribuições e competências da Polícia de Segurança Pública que outrora cabia a Polícia de Segurança Popular, cumulativamente, competia ao Departamento da Polícia Nacional desenvolver actividades de investigação criminal.

Em 1991, o Departamento da Polícia Nacional foi extinto à luz do DL n.º 20/91, de 23 de Abril<sup>2</sup> e criado em sua substituição o Comando da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe que, até aos dias que se correm, é caracterizado como uma força policial de cariz tendencialmente paramilitar, armada e uniformizada, cujo objectivo primordial é o de assegurar o cumprimento das leis, garantir a segurança interna, a ordem pública, promover a paz e tranquilidade pública em todo o território nacional.

Em suma, ao longo de quase quatro décadas de histórias e mudanças sucessivas na Polícia Nacional, mas isso parece pouco, por isso, actualmente, esta instituição carece de uma reforma urgente porque ao longo desses anos todos, foram mudando nomes à instituição e os problemas de fundo têm continuado ao longo do tempo. Como, por exemplo, a Polícia Nacional carece de uma estrutura organizacional bem vincada ou definida nos termos legais, nomeadamente, no que diz respeito às suas competências, à hierarquia funcional e de comando, bem como ao estatuto de pessoal e ao regulamento disciplinar. Estes devem ser revistos e actualizados de modo a corresponderem ao que é exigido.

Contudo, apesar das vicissitudes socio-político-administrativas e económicas do país, é de salientar todo o trabalho que a Polícia Nacional, como uma força de segurança pública, tem desenvolvido para que a vivência em STP continue a ser possível e num clima de segurança. Todavia, os responsáveis pela Polícia Nacional devem estar sensibilizados e cientes que os polícias precisam de melhores condições de vida e de trabalho, melhor preparação física e psicológica, melhores equipamentos (tecnologias) para fazer face ao agravamento da malha criminal em São Tomé e Príncipe que, em muito, tem alterado negativamente nos tempos mais recentes e que começa a surgir o sentimento de insegurança das populações. Portanto, espera-se que a breve trecho a Polícia Nacional

---

<sup>2</sup> Este Decreto-Lei, em vigor desde 23 de Abril de 1991, é um dos poucos diplomas legais que justifica a existência da Polícia Nacional em termos formais.

tenha uma lei que aprove a sua orgânica, que defina claramente a sua natureza, as suas missões, o papel que esta força de ordem e segurança pública desempenha no seio da sociedade santomense. De igual modo, espera-se que seja também aprovado um estatuto próprio dos quadros desta Polícia. No entanto, a Polícia Nacional tem trabalhado com as entidades competentes para que as normas acima referidas sejam uma realidade na Polícia num futuro próximo.

### **1.3 SEGURANÇA INTERNA E A POLÍCIA**

No que diz respeito a esta temática, pretendemos fazer uma breve reflexão sobre o ponto de situação de segurança interna em S. Tomé Príncipe, estudar e aferir em que moldes ela tem sido garantida pelas forças e serviços de segurança que têm as incumbências legítimas de a prosseguir.

A segurança interna afigura-se como uma das funções vitais concedida à Polícia para o seu garante. Considera-se que a segurança interna é uma actividade levada a cabo por organismos públicos, ou seja, é uma actividade a desenvolver pelas forças e serviços de segurança. Sendo certo que, nos momentos de grave alteração social, no caso de estágio de adversidade pública, as forças armadas têm o dever de auxiliar a Polícia em matéria segurança pública. Contudo, compete a todos cidadãos, às forças de segurança e aos demais organismos sociais prosseguirem acções que visem garantir este bem essencial prezado e desejado por todos, ou seja, as forças policiais, as forças armadas, os serviços de segurança, os serviços prisionais e reintegração social, não são os únicos protagonistas que desenvolvem a segurança interna. Pois, cabe também a cada cidadão dar o seu próprio contributo para que haja mais segurança no seu todo. É importante que toda comunidade dê a sua quota-parte, contribua para segurança interna, apoiando as forças e serviços de segurança que são as personagens por excelência para o seu garante.

Como defende Valente (2013:56), a segurança interna deve ter como escopo primário a promoção do bem-estar individual e colectivo. De acordo com esta linha de pensamento, as autoridades públicas devem criar mecanismos que permitam haver mais respeito pela dignidade da pessoa humana, à concretização individual e colectiva dos direitos fundamentais pessoais, sociais, económicos, ambientais, culturais e políticos, garantindo segurança as populações porque, só assim é que se conseguirá alcançar a paz social.

Em S. Tomé e Príncipe, as forças e serviços de segurança, organicamente estão sob alçada do Ministério da Defesa e Ordem Interna, (MDOI). Sendo assim, dependem do MDOI as seguintes forças e serviços de segurança: a Polícia Nacional (PN); a Unidade da Defesa e Segurança Presidencial (UDSPC); a Unidade de Protecção dos Dirigentes do Estado (UPDE); Guarda Fiscal; o Serviço de Migração e Fronteira (SMF) e o Serviço Nacional de Protecção Civil e Bombeiros (SNPCB). A Polícia de Investigação Criminal (PIC) e os Serviços Prisionais e de Inserção Social (SPIS) estão sob alçada do Ministério da Justiça. Portanto, compete ao MDOI promover, de acordo com as orientações estipuladas pelo Governo central, a formulação, coordenação e execução da Política de Segurança Interna e Protecção Civil. Para este ministério, a criação de organismos que previnam a criminalidade estão no centro das políticas de segurança. Essas tarefas são possíveis mediante conjugação de esforços que permitam reorganizar e modernizar o sector da ordem interna, promover o primado da legalidade e o respeito pelas garantias como um factor fundamental da política da segurança interna. Entretanto, privilegia-se operacionalização da Polícia Nacional, com vista a assegurar a protecção de pessoas e bens, garantir a estabilidade social, dignificar a Polícia e proporcionar a formação técnico-profissional aos respectivos quadros para um bom exercício de autoridade que lhes é confiada.

Segundo as palavras do Manuel Valente (2012), a Polícia *em sentido lato é actividade de natureza executiva – ordem e tranquilidade públicas e administrativa –, dotada de natureza judiciária no quadro da coadjuvação e de prossecução de actos próprios no âmbito do processo penal – cuja função jurídico-constitucional se manifesta na concreção na defesa da legalidade democrática, de garantia da segurança interna e da defesa e garantia dos direitos do cidadão e da prevenção criminal quer por vigilância quer por prevenção criminal stricto sensu, podendo para cumprimento daquelas funções fazer uso da força – coacção – dentro dos limites do estritamente necessário e no respeito pelo Direito e pela pessoa humana.* Entendemos que, numa sociedade democrática, a Polícia aparece como um organismo que representa “o braço armado” de um todo que é o Estado, ou seja, a Polícia está legitimada a recorrer ao uso de força necessária quando a situação assim o exigir, de atuar em nome do Estado para manter o estabelecer a ordem. Porém, essa actuação deve estar ancorada aos princípios orientadores de um Estado de direito democrático. De referir ainda que, também é importante que sublinhemos que, apesar do poder de autoridade confiada a Polícia, ela está subordinada a Constituição, às

leis e está permanentemente ao serviço dos cidadãos, actuando em primeira linha na vertente preventiva em prol do bem-estar e da justiça social.

S. Tomé e Príncipe é um País de direito democrático ao abrigo do art.º 6º da Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe. A Polícia trata no seio da segurança interna actividades que colidem com direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos, cabe também a ela, cumprir e fazer cumprir as leis. Logo, seria de todo conveniente que a palavra “Polícia”, as suas missões, os seus limites de actuação aparecessem expressas e constitucionalmente consagrados na CRDSTP como salvaguarda constitucional dessa actividade e para conhecimentos de todos cidadãos. Contudo, esperemos que num futuro breve, haja contemplação desta actividade na CRDSTP.

Em suma, actualmente, os desafios que são colocados à uma Polícia de ordem pública moderna são cada vez mais exigentes. Então, esta deve desenvolver estratégias e fazer escolhas inteligentes com vista à encontrar respostas que lhe permita actuar no momento antes de concretização de ameaças, ou seja, é-lhe exigida que trave diariamente concretizações de factos ilícitos que perigam boa vivência social, que lese bens jurídicos individuais e patrimoniais alheios através de medidas preventivas. No entanto, isto produzirá mais efeitos se os responsáveis políticos desenvolverem estratégias e medidas concertadas que visem melhorar a qualidade de formação, dotar as forças e serviços de segurança com tecnologias e equipamentos adequados. Isto é, dotar as autoridades públicas de meios modernos, que lhes permitam diminuir oportunidades que façam com que os crimes ocorram. Acrescentamos ainda que as entidades responsáveis devem disponibilizar aos promotores da segurança pública, melhores condições de trabalho e de ferramentas que lhes permitam gerir mais eficazmente os meios humanos. Contudo, estamos cientes que isto implica custos avultados, mas, para que se obtenha resultados cada vez mais satisfatórios a nível de segurança e conseqüentemente, desenvolvimento humano, social e económico no país, é imprescindível investir mais em segurança.

#### **1.4 ENQUADRAMENTO LEGAL DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Nos termos do DL n.º 20/91, de 23 de Abril, a Polícia Nacional é uma força paramilitar de segurança pública e ordem interna, uniformizada e armada, que tem por funções a defesa dos direitos pessoais, liberdade e garantia dos cidadãos, a defesa da legalidade democrática e da garantia da segurança interna, em harmonia com o disposto nas leis.

A Polícia Nacional é uma força hierarquicamente organizada, única para todo território nacional e goza de autonomia administrativa.

Como frisamos anteriormente que a Polícia Nacional não tem de momento uma lei que aprove a sua orgânica nem tão pouco um estatuto próprio dos quadros desta força de ordem e segurança pública santomense, no entanto, os responsáveis máximos pela instituição bem como o ministério de tutela (MDOI) estão empenhados para que estas normas fundamentais para a actividade policial de pessoal com funções policiais estejam regulamentadas e aprovadas.

A estrutura organizacional<sup>3</sup> da Polícia Nacional é composta por comando geral de Polícia Nacional, seis comandos distritais (consoante o número de distritos da ilha de São Tomé), comando regional (Região Autónoma do Príncipe) e alguns postos policiais distribuídos nas zonas mais sensíveis do país, nomeadamente posto de Bombom, Santa Catarina, dentre outros.

A sociedade santomense atravessa uma fase de fraca acreditação no Estado e conseqüentemente na Polícia Nacional, por isso, seria de todo conveniente que esta Polícia tenha normas legais simples, transparentes e disponíveis, e trabalhe no sentido de melhor a imagem deficitária que muitos cidadãos têm desta Polícia.

Em suma, as normas que regem a actividade policial da Polícia Nacional carecem ser actualizadas e há pontos fundamentais que precisam ser ajustados de acordo com a realidade actual do país. Como já frisamos, a Polícia Nacional ainda não tem uma lei que aprove a sua orgânica em vigor, não dispõe de normas actuais sobre o regime do pessoal que desempenha funções policiais nomeadamente estatuto dos profissionais, regulamento disciplinar do quadro desta Polícia. Contudo, espera-se que, brevemente haja conjugação de esforços no sentido que permita que as normas acima discriminadas sejam realidade na Polícia Nacional, uma vez que elas são fundamentais para esta organização e para os indivíduos que nela exercem as suas funções. De igual modo, a Polícia Nacional precisa vincar e dignificar ainda mais o seu papel na sociedade santomense. Essas questões precisam de respostas acertadas e céleres dos decisores políticos.

---

<sup>3</sup> Ver organograma da Polícia Nacional, ver em anexo (I).

## 1.5 MISSÕES E ATRIBUIÇÕES DA POLÍCIA NACIONAL DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE

O lema da Polícia Nacional de STP é “Pela ordem e pela paz ao serviço dos cidadãos.” Face a este desígnio, todo um conjunto de actividades enquadradas legalmente, tendo em conta o devido respeito pelos direitos fundamentais dos cidadãos e, com os respectivos limites de actuação policial é levado a cabo diariamente para a promoção da segurança de todos cidadãos.

As missões e atribuições<sup>4</sup> que estão confiadas à Polícia Nacional resultam das normas que fundamentam a sua criação. Neste âmbito, cabe a Polícia Nacional levar a cabo fins de segurança interna, implementar e garantir o normal funcionamento das instituições democráticas, proteger pessoas e bens, garantir o livre exercício dos direitos fundamentais, liberdades e garantias dos cidadãos, manter a ordem e a segurança públicas, prevenir práticas de actos ilícitos e chamar à responsabilidade os infractores das normas legais. Portanto, cabe a PN, prevenir e reprimir a criminalidade, em especial a criminalidade organizada e grave, terrorismo que afectam sentimento de segurança dos cidadãos.

Nos termos legais, compete a Polícia Nacional:

- Garantir o livre exercício dos direitos fundamentais e liberdades e garantias dos cidadãos;
- Participar na segurança pessoal dos membros dos órgãos da soberania, altas entidades nacionais ou estrangeiras e de quaisquer outros cidadãos sujeitos a relevante ameaça à sua integridade física;
- Implementar e garantir as condições de segurança necessárias ao normal funcionamento das instituições e órgãos democráticos;
- Manter a segurança, a tranquilidade e a ordem pública;
- Prevenir a criminalidade, em especial a criminalidade e o terrorismo, em coordenação com outras forças e serviços de segurança, de harmonia com o previsto na legislação sobre a segurança interna;

---

<sup>4</sup> No que diz respeito às competências e missões da Polícia Nacional, salientamos que, alguns diplomas legais que as especificuem, nomeadamente no que concerne ao regime do pessoal, normas indispensáveis para actividade policial, por exemplo, LSI e LOPN, estão por aprovar, pelo que, actualmente, as competências e missões desta força encontram-se estabelecidas no âmbito do DL nº 20/91 de 23 de Abril de 1991.

- Garantir a segurança aeroportuária e particular na segurança portuária e das orlas costeiras, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança, nos termos definidos por lei;
- Licenciamento, controlar e fiscalizar as actividades de segurança privada e respectiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança.

Em termos de matérias relacionadas com armas, substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam ao não se destinem às Forças Armadas, nomeadamente no que toca ao licenciamento, controlo e fiscalização do fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições, sem prejuízo das competências de fiscalização que estão legalmente cometidas a outras entidades, a Polícia Nacional tem competência exclusiva.

## **1.6 CULTURA E FUNCIONAMENTO DA POLÍCIA NACIONAL DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE**

Antes de abordarmos o funcionamento da Polícia Nacional, importa-nos definir os conceitos de cultura e o de cultura organizacional. Uma organização não existe sem que haja por trás toda uma história, ainda que seja ela recente, tem um conjunto de hábitos, crenças, valores, normas e regras que defende.

Segundo E. Tylor, a cultura é um complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Em termos gerais, a cultura é uma ferramenta fundamental que possibilita ao homem enquadrar a sua história, a sua vivência, as relações com o seu semelhante e com a natureza ao longo dos tempos. Isto é, a cultura é um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que se aprende e transmite aos contemporâneos e aos futuros. A Cultura é algo que se vai aprendendo no meio onde se está inserido.

Para Schein (1985), cultura organizacional envolve todo um conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que presidem à forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.

A Polícia Nacional é uma organização constituída maioritariamente pelo pessoal policial seleccionado, formado e treinado para levar a cabo serviços de natureza propriamente policial, contudo, também há na Polícia Nacional pessoal civil que desempenha funções específicas. Seja como for, esse pessoal civil convive diariamente com os polícias, logo, existem valores que lhes são comuns pelo facto de participar na vida

activa da Polícia Nacional. Como refere Chiavenato (2009:86), viver, trabalhar participar nas actividades de uma organização significa participar intimamente da sua cultura organizacional. Esses indivíduos civis também participam e contribuem para consolidação da cultura policial e materialização de alguns objectivos policiais.

No que diz respeito à cultura policial santomense, considera-se que, nas raízes da mesma, ainda subsistem algumas características oriundas da Polícia de Segurança Pública de Portugal (PSP), como por exemplo: no que toca à estrutura e hierarquia, a cor do fardamento, pois, existem alguns traços e rituais comuns entre ambas. Contudo, o núcleo denso da cultura policial santomense é fortemente vincado pela cultura militar e do povo santomense, como sabemos, a Polícia Nacional depende do MDOI e muitos responsáveis máximos de outrora desta Polícia, foram militares e, actualmente, muitos indivíduos ingressam à Polícia Nacional após o término do serviço militar.

A constante procura do primeiro emprego, a procura de uma oportunidade para integrar numa força de segurança pública, leva muitos jovens santomenses a concorrerem à Polícia. Pois, esses indivíduos encontram nesta organização uma forma de solucionar o grave problema de desemprego que infelizmente assola o país. Alguns também acorrem desta Polícia como forma de realização de um sonho, de um desejo sanguinário e familiar, ou seja, almejam vestir a camisola policial e consolidar a sua própria identidade. E, outros integram à Polícia Nacional porque findo o serviço militar, pretendem desenvolver uma carreira profissional na Polícia Nacional. Contudo, os indivíduos que ingressam nesta instituição, para além dos motivos individuais de cada, para além dos deveres estipulados por lei, juntos pretendem servir o povo santomense, garantindo a segurança e a ordem pública no arquipélago.

A Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe é uma força de segurança pública de caris paramilitar que está permanentemente ao serviço dos cidadão durante 24 horas por dia. Isto é, esta força de segurança presta o serviço público a toda população santomense. À luz do pensamento de Marcello Caetano (2004), serviço público é o modo de actuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idóneos para satisfação de uma necessidade colectiva individualmente sentida. De acordo com este autor, a Polícia é chamada para garantir a segurança que é uma necessidade básica, como um pressuposto fundamental da liberdade. Para a prestação deste serviço, os profissionais da Polícia Nacional, possuem certos valores culturais transmitidos pela organização, pela sociedade, estão subordinados as normas e regras institucionais que lhes permitam desempenhar normalmente as suas funções na observância desses limites.

Em suma, cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. E, pode definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento. Teixeira (1998:173).

A Polícia Nacional tem uma cultura organizacional própria, constituída pelos valores, pelas normas, pelos rituais próprios e está enquadrada numa cultura maior que é a sociedade santomense. Através de processo de selecção rigoroso e cuidado, a Polícia Nacional tenta atrair indivíduos que reúnam certos requisitos e correspondam a padrões desejados para que a sua cultura mantenha mais coesa a medida que o tempo vai passando.

## **CAPÍTULO II – DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE AGENTES PARA A POLÍCIA NACIONAL DE STP**

### **2.1 GENERALIDADES**

No presente capítulo, trilhamos caminhos com vista a atingirmos o ponto fulcral do processo de recrutamento e selecção de agentes para a Polícia Nacional de STP. Para a sua concretização, recorreremos à literatura, aos documentos e aos diplomas legais existentes para sustentarmos os seguintes pontos que consideramos ser pertinentes para o nosso estudo: conceito de recrutamento – enquadramento conceptual; selecção de candidaturas; objectivos de selecção de pessoas pelas organizações; fazemos breves considerações sobre os critérios de selecção de candidatos à Polícia Nacional vigente em STP, finalmente, discorreremos sobre um possível modelo de recrutamento a implementar na PN.

### **2.2 TIPOLOGIA DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS PELAS ORGANIZAÇÕES**

Nesta temática, pretendemos em primeiro lugar, aflorar de uma forma sucinta o conceito de recrutamento, em segundo lugar, estudamos a forma de recrutamento a que damos mais ênfase no nosso estudo que é o recrutamento externo.

Decidimos aprofundar sobretudo a forma do recrutamento externo porque este tipo de recrutamento se compatibiliza sobretudo com as organizações policiais que, pela natureza das suas funções, missões, regime de pessoal, precisam a curto ou a médio prazo de reforçar os seus recursos humanos com pessoal jovem, com novas experiências, novos conhecimentos e motivações. Por isso é que se verifica que as forças e serviços de segurança, não esquecendo das forças armadas, constantemente, desenvolvem processos de recrutamento com vista a atrair novos indivíduos para preencherem vagas que vão surgindo e renovando desta via os seus quadros à medida que existam mexidas nos seus efectivos e haja meios disponíveis e necessários para o fazer.

A literatura consultada ao longo da pesquisa permite-nos constatar a existência de inúmeras definições do termo recrutamento<sup>5</sup>. Contudo, optamos por trazer para este

---

<sup>5</sup> Relativamente a este assunto, Ferreira (1999) tem um conceito bastante sedimentado, para este autor, recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de selecção da empresa, tendo como finalidade atrair um número

trabalho as definições que parecem ser as que melhor se adequam ao presente estudo. Assim, para Chiavenato (2006), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego (vagas) que pretende preencher. O autor supramencionado salienta que, o processo de recrutamento é eficaz quando permite atrair um conjunto de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção de pessoal com matéria-prima básica para seu funcionamento adequado. Observando por esta perspectiva, verifica-se que o processo de recrutamento de pessoal antecede ao processo de selecção, ou seja, o objectivo primordial do recrutamento consiste em estabelecer ligações entre a organização e o mercado de recursos humanos chamando atenção deste último que há postos de trabalhos disponíveis e que requerem candidatos qualificados para os preencher. Outro ponto a ter em conta é o seguinte: o processo de recrutamento permite que a empresa empregadora venda o seu produto e vinque ainda mais a sua marca no mercado, isto é, oferece emprego e ao mesmo tempo fortalece a sua imagem institucional, recorrendo para tal, as informações pertinentes ligadas a esta e aos postos de trabalho que pretende oferecer.

Segundo Machado e Portugal (2013), recrutamento é uma actividade que, na procura externa de pessoas que a organização necessita para sua manutenção e cumprimento de objectivos. E as causas que estão na base do mesmo são:

- *Reforma de trabalhador por limite de idade;*
- *Promoção/ mudança de função;*
- *Demissão ou rescisão do acordo;*
- *Reconversão e reclassificação;*
- *Reafectação a outra função.*

Ora, o recrutamento é feito quando a organização percebe que precisa inserir no seu organismo novos colaboradores ou percebe que deve equilibrar o quadro do pessoal já existente na empresa. Contudo, este processo deve ser delineado de acordo com as políticas organizacionais, tendo sempre em conta os recursos existentes para o efeito.

---

satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo, função na empresa.

Como refere Ferreira (1999), Este processo deve sempre estar atento ao tempo despedido para esta acção, aos custos e à optimização para a fase posterior que é a selecção.

Para Machado (2006), recrutamento será sempre externo e está associado a este as seguintes vantagens e inconvenientes que passamos a citar:

- *Traz novas ideias e novas experiências, permitindo à empresa manter-se actualizada relativamente ao que se passa no ambiente externo;*
- *Renova e enriquece a qualidade dos recursos humanos da empresa (podendo ainda ser uma forma de corrigir níveis etários por exemplo);*
- *Aproveita os investimentos feitos por outras entidades ou empresas ou mesmo os próprios.*

Todavia, o autor sublinha também que o processo de recrutamento comporta algumas desvantagens, tais como:

- *É geralmente bastante demorado e dispendioso;*
- *É pouco seguro, pois os candidatos são regra geral, desconhecidos;*
- *Pode frustrar expectativas e gerar atitudes negativas dentro da empresa, sobretudo quando obsta oportunidade de promoção;*
- *Pode ter implicações na política salarial da empresa, sobretudo em situações de desequilíbrio de oferta e da procura.*

Entretanto, recrutamento e selecção são partes que compõem uma mesma moeda. Quando se fala de recrutamento, refere-se todo um conjunto processo que visa inserir recursos humanos na organização. De acordo com a linha de pensamento do autor Chiavenato (2006), o recrutamento é uma actividade desenvolvida com vista a divulgar, de chamar atenção, de incremento de entrada (*Input*), isto é, recrutamento é uma actividade de caris positiva e convidativa.

Apesar de haver na esfera do recrutamento requisitos rigorosos tais como: competências comportamentais, habilitações literárias “currículo invejável”, que permitem atrair os melhores colaboradores, todavia, muitas vezes, excluem-se indivíduos com base nas características de personalidade que, normalmente, nada têm a ver com requisitos exigidos nem com os conteúdos funcionais dos postos de trabalho em si.

Pensamos que o recrutamento que a Polícia Nacional leva a cabo está por um lado enquadrado nos termos legais ao abrigo do art.º 59º da CRSTP, onde consagra o direito de acesso a cargos públicos, consagra que todos cidadãos têm direito de acesso, em condições de igualdade e de liberdade, aos cargos públicos. Por outro lado, está enquadrado nos

termos da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro<sup>6</sup> (Estatuto da Função Pública), que confere e define normas que permitam que nos concursos públicos levados a cabo pelas organizações públicas estejam presentes os princípios de oportunidade, de transparência, de igualdade, estabelecendo regras conducentes à eficácia do concurso público.

De acordo com o disposto nos artigos 63º e 64º e seguintes da supracitada lei, o ingresso/acesso às organizações públicas, é obrigatoriamente feito mediante concurso público. E, esta norma é extensível à Polícia Nacional de igual modo, uma vez que, esta Polícia faz parte da função pública, logo, o modelo do recrutamento que esta força de segurança leva a cabo é característico das instituições públicas, pois, difere ao de uma organização privada. Nos termos do n.º 1 do art.º 64º, da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, estabelece que é obrigatório o concurso para acesso na função pública. Esse concurso público permite assegurar o princípio de mérito e de igualdade de acesso à função pública. Oliveira Rocha (2010).

Na falta de um regulamento próprio, a Polícia Nacional recruta os seus novos agentes através de concurso público e mediante requisitos estipulados pela Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, no DL n.º 28/09, de 26 de Agosto, e outros requisitos inerentes às funções propriamente policiais. Assim, ingressa-se no quadro de agentes da Polícia Nacional, com posto de agente de 2.ª classe, os indivíduos que terminam com sucesso o CFA.

No processo de recrutamento, uma das fases indispensáveis é a abertura do concurso público e a sua divulgação, de acordo com o disposto no art.º 202º, da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, ou seja, depois da decisão para recrutar novos indivíduos para o CFA pela Polícia Nacional, segue-se a respectiva publicação no Diário da República mediante um aviso público. Assim, cabe ao Comandante Geral da PN após o despacho do ministro de tutela, tornar público através de um aviso<sup>7</sup> publicado no DR de STP e nos órgãos de comunicação social de expressão nacional, nomeadamente nas rádios, televisão

---

<sup>6</sup> Nos termos da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro nomeadamente nos termos do art.º 2º, n.º 3, estabelece que as disposições do presente diploma são aplicáveis às forças armadas, e **às forças de segurança**, com adaptações decorrentes dos seus estatutos específicos. Portanto, os conceitos de recrutamento e selecção de pessoal, princípios gerais, os moldes em que o processo de recrutamento deve ser feito dentre outros, estão tratados nesta lei. E, como a **PN não tem um regulamento próprio no que respeita ao recrutamento e selecção de pessoal, então, recorre-se subsidiariamente a este diploma legal para o efeito.**

<sup>7</sup> Ver documento em anexo (II) - Termo de abertura do concurso público.

santomense, nos jornais e nas sedes desta Polícia para que todos tenham conhecimento da abertura do concurso para que, os que queiram pertencem à Polícia Nacional e preencham os requisitos estabelecidos para tal, possam ter conhecimento e concorrer atempadamente.

Os interessados têm um determinado tempo para apresentar as suas candidaturas efectuando preenchimento de um formulário<sup>8</sup> junto à Polícia Nacional. Importa-nos salientar que a Polícia Nacional pelas razões económicas, pela falta de novas tecnologias nesta Polícia e pelo facto deste meio tecnológico ainda não estar tão enraizado em STP por razões várias, levam com que a Polícia Nacional não disponha de momento duma plataforma informática disponível na internet que permita aos interessados apresentar as suas candidaturas, preencher o referido formulário de inscrição e consultar informações pertinentes ligadas ao processo de recrutamento e admissão que esta força de ordem e segurança pública desenvolve. Contudo, esperamos que, no futuro próximo, este potencial meio estratégico de divulgação, pesquisa e consulta de informações (internet) seja uma realidade na Polícia Nacional.

Findo a fase de recrutamento, inicia-se a fase de selecção, como sabemos, esta fase é caracterizada como a mais morosa, avulta custos elevados embora utilizando métodos próprios como por exemplo, a entrevista profissional de selecção; provas de conhecimento; provas físicas; entrevista profissional de selecção; dentre outros. Contudo, salientamos desde já que, os métodos acima descritos são utilizados para filtrar, seleccionar candidatos potencialmente capacitados a fim de receberem uma formação profissional policial própria que lhes possibilitam ser agentes de autoridade.

Para que uma pessoa desempenhe funções na função pública em STP, ele deve preencher os requisitos estipulados nos termos do art.º 205º, da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, entre os quais destacamos os seguintes: ter nacionalidade santomense, salvo casos exceptuados, por lei especial ou convenção internacional; ser maior de dezoito (18) anos de idade; ter cumprido os deveres militar; não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata; dentre outros. No que toca ao ingresso à Polícia Nacional, para além dos requisitos acima descritos, os candidatos devem preencher os seguintes requisitos<sup>9</sup>:

- *Ter habilitação literária igual ou superior a 9.º ano de escolaridade;*

---

<sup>8</sup> Ver em anexo (III) - Formulário do concurso.

<sup>9</sup> Ver em anexo (II) - Termo de abertura do concurso público, ponto (1).

- *Ter idade entre os 20 e os 25 anos;*
- *Registo criminal;*
- *Ter boa compleição física;*
- *Atestado médico.*

Os candidatos, que preencham estes requisitos e aos demais descritos no aviso de abertura de concurso são chamados à fase seguinte que é a selecção.

Em suma, recrutamento é uma actividade de relações públicas que envolve a organização com o meio que a rodeia, ou seja, é uma actividade de comunicação com o ambiente externo e o objectivo fundamental deste processo é despertar interesse no mercado dos recursos humanos oferecendo postos de trabalho.

Após a decisão de recrutar novos indivíduos pela entidade competente para tal, desenvolve-se todo um conjunto de actividades que permitem tornar público/difundir no mercado que nessa organização há postos de trabalho disponíveis, pelo que, expectava-se atrair um número bastante considerado de candidatos para abastecer suficientemente o processo de selecção.

### **2.3 DA SELECÇÃO**

Antes de focalizarmos o objecto desta temática, importa-nos salientar, analisar e clarificar o conceito de selecção de pessoas pelas organizações/empresas. Depois disto, daremos resposta ao porquê das organizações seleccionarem novos colaboradores mediante o preenchimento de certos requisitos.

A selecção de pessoal foi uma das primeiras áreas de investigação da psicologia nas organizações. Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007:265). E um dos primeiros psicólogos que desenvolveu investigações nesta área foi Lahy, que desenvolveu baterias de testes com vista à selecção. Segundo este investigador, as causas da fadiga e os acidentes estão relacionados com a selecção de pessoal. Relativamente às causas da fadiga, o indivíduo cansava-se, mais ou menos, consoante as suas capacidades e aptidões. Sabendo as causas, poder-se-ia “eliminar” os sujeitos com pouca resistência à fadiga. Para Lahy, a principal causa dos acidentes seria a má adaptação do indivíduo ao posto de trabalho, isto é, o acidente surgia por deficiente ajustamento do sujeito àquele posto de trabalho. Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007). Nesta perspectiva, é notório a preocupação deste autor relativamente

a adaptação do homem ao posto de trabalho<sup>10</sup>, ou seja, escolha de indivíduos que possivelmente podem desempenhar melhor as funções para as quais são chamados.

No contexto pessoal, social ou profissional, a tarefa de escolher ou seleccionar surge como uma condição inevitável. Mas, essa inevitabilidade que é a “selecção”, traz ao ser humano a satisfação de um dos seus maiores desejos, que é o de “poder”, de poder decidir sobre o percurso de outrem, de poder influenciar o seu comportamento, de criar ou contribuir para organizar e formar grupos. Machado (2013). Embora tenhamos perfeita noção que essa tarefa inevitável não é nada fácil, implica elevados custos e meios para a fazer, apesar de estarmos sempre a fazer escolhas de um modo quase intuitivo de tudo quanto nos rodeia, ou seja, seleccionamos no meio social e no ambiente que nos rodeia o que mais se identifica connosco. No entanto, no que toca à selecção de potenciais quadros para ocuparem determinados cargos dentro de uma determinada organização, o processo de escolha não é uma tarefa fácil e não se desenvolve tão naturalmente apesar de muitas organizações já terem guiões, regras e procedimentos bem definidos, todavia, há sempre critérios e condicionalismos que se deve ter em conta.

Segundo Machado (2006), o conceito básico de selecção é entendido como escolha dos indivíduos mais aptos, isto é, daqueles que melhores condições possuem para desempenhar determinadas funções, escolha daqueles que mais facilmente se adaptam no seio de um determinado grupo, numa determinada cultura organizacional. Deste ponto de vista, podemos aferir que num processo de selecção, o que se procura não é escolher/seleccionar colaboradores que aparentam ter aptidões e capacidades mais elevadas, mas sim, seleccionar aqueles indivíduos que possuem melhores condições de se adaptar à organização para a qual são chamados e na qual far-se-ão parte integrante.

A selecção é um processo de comparação entre duas dimensões: requisitos exigidos pelo cargo vago versus características oferecidas pelos candidatos. A selecção também é um processo de decisão e escolha e pode utilizar três (3) alternativas de módulos: o modo de Colocação; o de Selecção e o de Classificação. Chiavenato (1991). Salientamos que os módulos utilizados pela Polícia Nacional aquando da escolha (recrutamento externo) de novos quadros são o de Selecção e o de Classificação.

---

<sup>10</sup> A procura do homem certo para o posto certo, como vimos anteriormente nomeadamente na pág. 4, deste trabalho, há investigador que defende teoria contrária desta, por exemplo, Soares (2002) defende que na prática o ajuste do homem ao trabalho não existe.

O planeamento e previsão na área de recursos humanos possibilitam à organização determinar as necessidades de recrutamento e selecção e a sua calendarização. Permitem ainda, detectar as possíveis prolixidades funcionais, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos desnecessários. De igual modo, possibilitam à organização definir com maior rigor as necessidades de futuras formações, pois, quando o planeamento de recursos humanos quando é efectuado correctamente, possibilita que a organização fique a par e em tempo útil da situação real no plano dos seus recursos humanos. Com efeito, tal procedimento facilita o ajustamento mais atempado e congruente com a implementação das mudanças incrementais necessárias com vista ao desenvolvimento organizacional.

Em traços gerais, podemos afirmar que a gestão de recursos humanos depende muito da qualidade da selecção de pessoas. Como escreve Chiavenato (1991:7), “*selecção significa a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Assim, a selecção visa solucionar dois problemas básicos que são: adequação do homem certo ao cargo certo e aumentar a eficiência do homem no cargo.*”

Para Chiavenato (2006), a selecção é uma actividade que impõe obstáculos aos candidatos, de escolha, de opção e decisão, ou seja, é uma actividade cuja estratégia adoptada permite filtrar ao máximo o número de candidatos à entrada (*Input*), de classificação e, portanto, restritiva. Entretanto, para Machado (2006), selecção é um conjunto de operações, através do qual e pela utilização de métodos e técnicas adequadas se avaliam as capacidades, as características e as qualidades dos candidatos a determinado lugar, escalonando-os face aos requisitos exigidos das respectivas funções.

A Polícia Nacional tem utilizado vários métodos de selecção de caris eliminatório para escolher candidatos, entre os quais, salientamos os seguintes:

- *Entrevista profissional de selecção;*
- *Inspecção Médica;*
- *Provas Físicas<sup>11</sup>;*
- *Provas de Cultura Geral.*

---

<sup>11</sup> Ver em anexo (II) nos pontos (5 e 6).

Importa recordar que as técnicas que a PN utiliza estão enquadradas nas leis, nomeadamente nos termos da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, nos artigos 207º e seguintes.

Um vez apontada as técnicas de selecção que utilizadas pela Polícia Nacional na fase de selecção de candidatos para frequentar o CFA na EPP (Escola Prática de Polícia), importa referir que essas técnicas são as mais utilizadas pela esmagadora maioria das organizações quer públicas, quer privadas para escolher os seus colaboradores, um pouco por toda a parte.

A entrevista profissional de selecção é uma técnica bastante utilizada para avaliar e seleccionar pessoas para o mundo de trabalho. Sendo um instrumento que permite obter directamente informações de candidatos a emprego de um modo bastante expedito. Machado (2006:157). Esta técnica visa avaliar a experiência profissional e características comportamentais verificadas durante uma conversa ou reunião com a pessoa visada. Operacionalmente, este meio técnico, apesar de ser complexo, é o meio técnico mais económico e mais rentável para investir e descobrir nos entrevistados o que se considera importante, em que medida o é e com que finalidade se opera.

Quantos aos objectivos da entrevista, estes são bem específicos tendo em conta o que se pretende avaliar e ver esclarecido. Na perspectiva de Lodi (1992:73), com a entrevista, o entrevistador dispõe de um meio que lhe possibilita apreciar em que medida o entrevistado é susceptível de ocupar um dos postos de trabalho disponíveis na empresa. Pois, pretende-se aferir se o candidato tem aptidões e apresenta condições necessárias para o desempenho das suas futuras funções dentro daquela organização.

As provas físicas e inspecção médica visam classificar candidatos como apto ou inapto para actividade policial, são actividades organizadas que destinam avaliar as aptidões físicas dos candidatos. Com essas provas, a Polícia Nacional pretende avaliar se os concorrentes possuem boas condições físicas, que lhes permitam desenvolver actividades de acordo com a natureza de serviço policial, suas atribuições e missões bem como as competências que lhes são confiadas.

As provas de cultura geral (escritas/orais) destinam-se a avaliar os conhecimentos dos candidatos. Segundo Machado (2006:110), as provas de conhecimento é um dos métodos mais utilizados na selecção e considerado um dos mais eficazes. As provas de cultura geral são cotadas de zero (0) a vinte (20) valores, sendo que, quem obtiver classificação inferior a dez (10) valores, é excluído do concurso.

## 2.4 OBJECTIVOS DE SELECÇÃO DE PESSOAS PELAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Machado e Portugal (2013:120), as condições e objectivos gerais de um processo de selecção de pessoas para o trabalho, podem ser sintetizados nos seguintes pontos:

- *Rápido ajustamento e contribuição para a produtividade da empresa*, ou seja, um dos objectivos primordiais do processo de selecção consiste em corrigir de forma atempada os défices de recursos humanos na empresa;
- *Desenvolvimento da motivação e realização pessoal*;
- *Contribuição para gerar valor na empresa*.

E, para dar cumprimento aos objectivos referidos no processo de selecção dos candidatos, deve-se percorrer as seguintes etapas:

- *Determinação do nível de aptidões, qualificações e competências* – requisitos necessários e inerentes às funções a desenvolver;
- *Avaliação dos candidatos segundo o critério pré-estabelecidos* – os candidatos são avaliados através de um conjunto de requisitos que permitem aferir com rigor se os mesmos estão ou não em condições de levar a cabo o que se pretende e pertencer à organização;
- *Escolha dos candidatos* – escolha dos melhores candidatos entre os melhores para ocuparem determinados postos de trabalho.

Em suma, a selecção de pessoal visa, sobretudo, a escolha da pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projecto de carreira. Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007). O objectivo basilar de selecção é o de escolher indivíduos que apresentam as melhores condições possíveis para integrar um grupo. Por ser verdade, esses indivíduos são avaliados consoante o ponto de vista do interesse do grupo no qual se vão integrar. Logo, é desenvolvido todo um conjunto de procedimentos que permite atrair e aferir, escolhendo os melhores candidatos ou os candidatos mais adequados para ocupar os postos de trabalho disponíveis sob determinadas condições de trabalho e subordinando-se à cultura organizacional patenteada nesse grupo.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE CANDIDATOS VIGENTE NA POLÍCIA NACIONAL

Antes de enveredarmos pelo cerne desta temática, cumpre-nos salientar que o modelo de preenchimento de vaga utilizado pela Polícia Nacional é o modelo de selecção por classificação mediante um concurso público, uma vez que, com este modelo se consegue atrair e seleccionar candidatos ao preenchimento das vagas consoante as necessidades de recursos humanos da instituição. Sendo a Polícia Nacional uma força de segurança de ordem e segurança pública integrada na função pública, no que diz respeito ao processo de recrutamento e selecção de novos agentes de autoridade, pensamos que esse processo tem sido desenvolvido e enquadrado nos preceitos legais ao abrigo da CRSTP; da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, – Estatuto da Função Pública de STP; do DL n.º 28/09 de 26 de Agosto, – Estatuto das Forças e Serviços de Segurança.

Nos termos da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, nomeadamente no n.º 1, do art.º 207º, estabelece que a definição dos métodos de selecção e respectivo conteúdo dos programas das provas de conhecimento aplicáveis, deverá ser feito em função do complexo de tarefas e responsabilidades inerentes ao respectivo conteúdo funcional e ao conjunto de requisitos de natureza física, psicológica, habilitação profissional exigível para o seu exercício. À luz do n.º 2, do mesmo artigo, estabelece que, no concurso público serão utilizados isolados ou conjuntamente, os seguintes métodos de selecção que passamos a citar:

- *Avaliação curricular;*
- *Entrevista profissional de selecção;*
- *Provas de conhecimentos.*

Ao abrigo do n.º 3, do artigo supramencionado, estatui que, á título complementar, quando as exigências do cargo e requeiram, o exame psicológico de selecção e exame médico de selecção, também se juntam ao métodos referidos anteriormente.

Quanto aos métodos descritos no art.º 207º, n.º 2, da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, (avaliação curricular; entrevista profissional e provas de conhecimento), assumem carácter eliminatório em processo de selecção, por exemplo, se um candidato ao posto de trabalho reprovar na entrevista profissional de selecção, imediatamente fica excluído do concurso, não podendo seguir à fase seguinte. Ainda ao abrigo da supracitada lei, no que diz respeito à aplicação dos métodos de selecção, nomeadamente nos termos do art.º 208º, a avaliação curricular visa avaliar as aptidões profissionais dos candidatos, ponderando de acordo com

as exigências da função, a habilitação académica de base, a formação, a qualificação e experiência profissional na área para a qual o concurso for aberto, ou seja, com este método de selecção, pretende-se estar a par do percurso profissional do potencial candidato, avaliando o seu percurso académico-profissional.

À luz do artigo acima mencionado, a entrevista profissional de selecção visa determinar e avaliar, numa relação interpessoal de forma objectiva e sistemática as capacidades e aptidões do candidato por comparação com o perfil de exigências da função.

As provas de conhecimentos (escritas e ou orais) visam avaliar o nível de conhecimentos académicos e/ou profissionais dos candidatos, considerados como requisitos-base para o exercício de determinada função.

O exame psicológico<sup>12</sup> de selecção, por seu turno, visa avaliar as capacidades e características de personalidade dos candidatos através da utilização de técnicas psicológicas, visado determinar a sua adequação à função. Finalmente, o exame médico de selecção visa avaliar as condições físicas e psíquicas dos candidatos, tendo em vista determinar a sua aptidão para o exercício da função.

De acordo com o disposto no DL n.º 28/09, de 26 de Agosto, – Estatuto das Forças e Serviços de Segurança de São Tomé e Príncipe, integram-se no posto de agente de 2.ª classe, os indivíduos aprovados no curso base de agentes de autoridade, ministrado na Escola Prática de Polícia.

Nos termos do n.º 3, do art.º 39.º, da supracitada norma, são admitidos para frequentar o curso base de agentes de autoridade na EPP, todos indivíduos com idade compreendida entre vinte os (20) e os vinte e cinco (25) anos de idade, tendo escolaridade mínima obrigatória de 9.º ano ou equivalente e mediante concurso público, cumulativamente, devem passar nas provas de selecção, ou seja, os indivíduos admitidos no âmbito da triagem inicial.

Em suma, a Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe recorre subsidiariamente às normas ancoradas no Estatuto da Função Pública<sup>13</sup> e no Estatuto das Forças e Serviços de Segurança<sup>14</sup>; para admitir e integrar recursos humanos na organização através de concurso

---

<sup>12</sup> A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas. Sousa *et all* (2006: 64).

<sup>13</sup> Cf. Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro de 1997.

<sup>14</sup> Cf. DL n.º 28/09, de 26 de Agosto de 2009.

público. Como já referimos, recorre para tal aos métodos de selecção, como por exemplo, a entrevista profissional de selecção, as provas de conhecimentos, pela especificidade das suas funções e em conformidade com as supracitadas normas, juntam-se aos métodos já referidos o exame médico e provas físicas.<sup>15</sup> Porém, o processo e selecção vigente na Polícia Nacional carece ser actualizado e plasmado num regulamento próprio onde conste as exigências e os requisitos necessários para se concorrer à Polícia Nacional. E deve ser disponibilizado a todos cidadãos, como acontece com a Polícia Portuguesa.

## **2.6 MODELO DE RECRUTAMENTO A IMPLEMENTAR NA POLÍCIA NACIONAL**

O papel que a Polícia desempenha na sociedade é melindroso, todavia, pressupõe-se que a instituição policial esteja dotada de meios humanos capazes de resolver os problemas das populações e chamar à responsabilidade os infractores que revelem comportamentos inadequados para que eles sejam responsabilizados pelas suas condutas lesivas a bens jurídicos. Por ser verdade, parte de resolução dos problemas sociais encontra-se na própria instituição policial, ou seja, a Polícia deve garantir que haja no seu prisma funcional um fluxo de profissionais com perfil ideal e no momento certo, que permita à mesma atingir os seus objectivos, atendendo os seus clientes com profissionalismo. E, isso resolve-se desde início com planeamento de recursos humanos bem definido que permite recrutar e formar pessoas com um determinado perfil e que estejam motivadas pela causa de bem servir a comunidade.

No que diz respeito ao modelo de recrutamento na Polícia Nacional, aludimos que o mesmo vai de encontro com as características próprias de uma Polícia de um Estado de direito democrático. Contudo, é importante sublinhar que ainda há muitos pontos que merecem ser melhor trabalhados e ajustados tendo em conta à conjuntura sociopolítica e económica do país.

De acordo com as normas legais, o actual modelo de recrutamento implementado pela Polícia Nacional está assente nos seguintes pilares fundamentais:

- Exigências académicas;
- Exigências morfológicas;
- Idade;
- Outras exigências.

---

<sup>15</sup> Ver tabela em anexo (II), ponto (6). - Provas Físicas.

No que concerne à actual exigência escolar (habilitações literárias), a Polícia Nacional pretende atrair indivíduos com 9.º ano de escolaridade ou mais. Porém, consideramos que a referida exigência deverá passar a ser 11.º ano, num futuro próximo, tendo em conta a natureza do serviço policial cada vez mais exigente e com desafios mais diversificados, exigindo para tal, nível mais elevado de conhecimentos académicos nas mais varadas áreas, nomeadamente Psicologia, Filosofia, Sociologia, dentre outras. Em S. Tomé e Príncipe, um indivíduo com o ensino básico (9.º ano de escolaridade) não tem conhecimentos nessas áreas que são essenciais para o próprio e para à actividade policial. Ao contrário disto, verifica-se que a maior parte dos oficiais da Polícia Nacional tem uma formação académica superior na área policial ou equivalente que lhes possibilita integrar o quadro de oficiais desta Polícia. Face a este cenário, verifica-se que há claramente uma diferença considerável em termos de habilitações literárias e formação profissional entre as classes de oficiais e agentes.

Quanto aos aspectos morfológicos, consideramos que os requisitos necessários para os preencher carecem ser melhor definidos nomeadamente no que toca a estrutura física dos candidatos, por exemplo, a estatura física de indivíduos, o peso, dentre outros. Portanto, nenhum destes requisitos está concretamente bem definido num regulamento próprio.

Em suma, pensamos que o modelo de pré-requisitos de recrutamento a implementar na Polícia Nacional deve aproximar-se ao modelo existente em Portugal, no que toca ao processo de recrutamento para Polícia de Segurança Pública, uma vez que, esta Polícia tem preceitos próprios, bem definidos com regras claras que permitem o acesso de indivíduos à PSP, por exemplo, (Portaria 236-A/2010 de 28 de Abril), pelo que, um modelo desta natureza será mais-valia para a Polícia Nacional.

Entretanto, a Polícia Nacional ainda tem muito caminho para percorrer em termos desta temática. Carece de uma melhor organização em termos de normas legais que esclareçam sucintamente os moldes em que o processo recrutamento e selecção de novos agentes para a Polícia deve ser feito. Apesar de haver um documento (aviso de abertura do concurso), há dúvidas quanto aos procedimentos que são adoptados aquando da admissão dos candidatos.

## CAPÍTULO III – FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL DE STP

### 3.1 GENERALIDADES

No presente capítulo, vamos desenvolver e aprofundar a temática da formação e integração de agentes da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe. Na literatura, muitos autores consideram que a formação constitui um processo de aprendizagem onde há trocas permanentes de conhecimentos e de experiências. Para tal, começamos por enunciar o conceito de formação, depois, de uma forma metódica, abordamos tipos e modelos de formação. Aprofundamos de uma forma sucinta o modelo de formação de agentes de autoridade da Polícia Nacional. Por fim, abordamos os conceitos de integração de novos agentes. Para uma correta conclusão do processo de selecção é fundamental que se compreenda como é que os novos colaboradores socializam com os outros colaboradores mais antigos, o modo como são recebidos e como é que encaram a vida na instituição/organização.

### 3.2 DA FORMAÇÃO

No passado, a gestão de recursos humanos era visto como um custo o que equivalia a entender as pessoas como um meio ou mão-de-obra que importava ser gerida ao mais baixo custo e com o máximo rendimento. Mas, actualmente, o modelo é bem diferente, uma vez que, segundo Bilhim (2002), os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um activo organizacional que como tal necessita ser valorizado através de investimento em formação. O autor salienta que, a formação constitui um instrumento decisivo no desenvolvimento de novas competências e uma alavanca poderosa do processo de mudança, então, ela assume um papel estratégico e crítico do sucesso organizacional.

Escreve Machado (2006), a formação numa organização deve acontecer independentemente da pressão ocasional do momento, pois só assim poderá ser organizada e adequar-se:

- *À preparação de indivíduo para uma função e não para um posto de trabalho concreto;*

- *Ao desenvolvimento integral do indivíduo, isto é, deve ser centrado no formando/trabalhador enquanto totalidade e não no produto em si.*

Este autor salienta ainda que, a formação deve responder a problemas reais de desempenho profissional, como tal, deve repercutir-se em diferentes aspectos comportamentais tais como:

- *O aumento da eficiência no trabalho;*
- *A aquisição de novas competências e capacidades;*
- *A promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.*

Segundo Bilhim (2002), a formação é um processo que engloba todo um conjunto de actividades, práticas e processos organizacionais destinados à produção de certos efeitos junto dos formandos, transmissão de saber mais, saber fazer ou saber ser. No caso da formação que se adquire nas organizações policiais é normalmente de ambas componentes, ou seja, saber fazer e saber ser, faz parte da sua cultura organizacional.

A formação tem de ser vista como um investimento e não como um custo irre recuperável e um factor de ponderação relevante na escolha do serviço utilizar. Um país que não aposta e não fomenta a formação hipoteca o seu futuro. Valente (2013:31). De acordo com o pensamento deste autor, sublinhamos que a formação é um investimento honroso que um Estado deve fazer porque, os cidadãos devem ser formados de modo a que contribuam para o desenvolvimento sociopolítico, económico, moral, social e cultural do país para construir uma sociedade mais instruída.

No que concerne à formação no âmbito policial, esse investimento deve ser permanente porque ao investir-se na formação policial está também a investir-se em segurança, a não esquecer que, a segurança constitui um dos pilares fundamentais de um Estado direito democrático e esse Estado tem o dever de a garantir às populações. Como escreve Alves (2010:136), a segurança é um bem social e é uma questão de Estado. Sem ela não há desenvolvimento nem liberdade. Dado o facto de a segurança ser um factor de liberdade, a segurança é uma condição da democracia.

A formação no plano policial é um requisito fundamental e imprescindível para desempenho de funções policiais, uma vez que, o trabalho de uma Polícia de ordem e segurança pública consiste essencialmente no trato diário com as populações, estabelecendo relações com estes a fim de resolver ou apontar caminhos viáveis para resolução dos seus problemas, isto é, a Polícia desenvolve um conjunto de actividades necessárias para que os problemas que a sociedade produz sejam resolvidos. No entanto,

quando a Polícia é chamada a intervir, é exigível que esta dê respostas adequadas aos problemas sociais num intervalo de tempo tolerável. É neste aspecto que também reside a pertinência da formação. A formação é um instrumento indispensável para atingir os objectivos por qualquer estratégia organizacional adoptada pelas empresas modernas. A formação responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas cumprindo dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económica Peretti (1997), citado por Ceitil *in* Caetano *et all* (2007).

Na perspectiva de Antunes (1997:23), pedagogicamente, o termo formação tende a equivaler-se a educação, no sentido de desenvolvimento das qualidades latentes, embora acentuando aspectos atinentes à sua estrutura e organização, visando preparar alguém para uma função e para as tarefas que compõem.

### 3.3 TIPOS E MODELOS DE FORMAÇÃO

Nas pesquisas realizadas foi possível contactar que há vários tipos e modelos de formação, nomeadamente formação escolar, formação profissional, formação específica, experiência profissional, dentre outros.

Segundo Lourdes *et all* (2002), formação escolar trata-se da posse de habilitações literárias mínimas exigidas para integração na função. Tais conhecimentos foram adquiridos pelas pessoas ao longo do ensino formal frequentado.

A formação que actualmente é bastante concorrida e que confere habilitações técnicas e práticas aos indivíduos é a formação profissional. Esta tem sido desenvolvida na sua maioria pelas próprias empresas que qualifica os seus quadros ou pelos centros de formação profissional. Para Lourdes *et all* (2002), formação profissional específica é entendida como um conjunto de conhecimentos práticos inerentes à função e que o trabalhador pode obtê-la através de formação pós-escolar ou depois de algum tempo de contacto com a função.

Importa, também, definir experiência profissional, uma vez que, esta confere ao trabalhador uma certa autonomia, permite que o mesmo se sinta à vontade no desempenho das suas actividades laborais. Experiência profissional é entendida como o tempo necessário para que um trabalhador possuidor das habilitações mínimas exigíveis se familiarize com os aspectos particulares dos métodos de trabalho, organização e funcionamento de serviço em que está integrado Lourdes (2002).

Segundo Machado (2006:163), com as acções de formação profissional pretende-se alcançar os seguintes objectivos:

- *Desenvolver a competitividade da organização, reforçando o potencial técnico ou ajustamento dos conhecimentos práticos dos trabalhadores;*
- *Garantir ou desenvolver as competências por ocasião da admissão de um novo trabalhador, depois de uma mudança interna ou de uma promoção;*
- *Adaptar globalmente as qualificações dos trabalhadores às necessidades da organização;*
- *Reforçar as qualificações de pessoal mas desfavorecido ou menos qualificado, como os jovens, o pessoal a reconverter, o pessoal com largos anos na actividade cuja carreira, dentre outros. Há que encarar a situação e qualificar com novas aprendizagens;*
- *Associar a formação à comunicação organizacional para construir um clima de maior concentração;*
- *Mostrar a organização na sua globalidade, explicitando as suas diversas articulações;*
- *Proporcionar o desenvolvimento de potencial, em particular dos quadros.*

Em suma, a coesão institucional/organizacional é assegurada pela acção continuada da formação e do treino, no sentido de permitir às pessoas a aquisição de novas competências e conhecimento. Valorizar o cumprimento das regras, a cooperação e a entreajuda, o trabalho em equipa, a competitividade individual ou incentivar a inovação e a flexibilidade é essencial. Neves (2000:148). Nesta perspectiva, as organizações que queiram sobreviver e gerar rendimentos significativos devem adoptar estratégias de formação profissional, formação específica e uma política viável de formação contínua que se centre na actualização dos seus profissionais dotando-os de novos conhecimentos.

### **3.4 MODELO DE FORMAÇÃO DE AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL DE STP**

A Polícia é um símbolo dos mais visíveis do poder e é, por isso, essencial que o povo tenha confiança na sua integridade. É essa confiança que, em grande parte, mantém a ordem e a estabilidade social e é a condição da legitimidade sociológica da Polícia. G. Silva (2001).

A formação na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe começou após a independência do país (1975). A criação da instituição policial fez com que a Polícia

tivesse necessidade de formar os seus próprios quadros. Importa frisar desde já que, a Polícia Nacional dá formação base profissional aos seus agentes e cursos específicos para a classe de chefes. No que refere à classe de oficiais, estes recebem uma formação académica superior, no exterior, principalmente no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, em Portugal e noutros países que têm acordos com S. Tomé e Príncipe para tal efeito. A formação obtida no exterior permite-lhes integrar o quadro de oficiais da Polícia Nacional com o posto de subcomissário.

Nos termos legais, nomeadamente à luz do n.º 1, do art.º 17º, da Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, o direito à formação profissional na Administração Pública desenvolve-se num quadro integrado de gestão e de racionalização dos meios existentes, visando modernizar e promover a eficácia dos serviços e desenvolver e qualificar os recursos humanos. As organizações públicas têm o dever de conferir aos seus colaboradores formação profissional que lhes possibilitem levar a cabo as suas actividades da melhor forma possível.

Segundo Cruz (1998), a formação profissional tem a aprendizagem como um meio para atingir um determinado fim. A formação profissional está orientada para a solução de problemas. Nesta perspectiva, com a formação profissional, os indivíduos que a frequentam ganham conhecimentos teórico-práticos que os ajudam a resolver os problemas que se vão deparando no exercício das suas funções quotidianas.

A formação profissional surge como um meio adequado para favorecer novas aprendizagens aos profissionais, proporcionando-lhes de forma organizada, económica e prática, a aquisição dos conhecimentos que o mundo profissional exige. Salienta ainda que, formar é transformar, isto é, dar novos conhecimentos e novas formas de trabalho capazes de alterar os comportamentos profissionais dos trabalhadores. Machado (2006).

Nos termos do DL n.º 28/09, de 26 de Agosto, nomeadamente no art.º 5º, n.º 3, estabelece que a admissão de pessoal para efeitos de frequência dos cursos, necessários ao ingresso nos quadros das Forças e Serviços de Segurança (FSS) é feita em regime de contrato administrativo de provimento, com a duração dos programas dos cursos, incluindo o tempo necessário às repetições legalmente admitidas. Pelo que, para ser agente da Polícia Nacional, os candidatos devem terminar com sucesso o CFA ministrada pela EPP. Isto é, ingressam na carreira de agentes os indivíduos habilitados com o curso base de agentes ou com frequência de pelo menos um (1) ano de Curso de Oficiais de Polícia ou equivalente, nos termos do art.º 39º, n.º 3, al. b) do DL n.º 28/09, de 26 de Agosto.

No âmbito do aviso de abertura do concurso público para admissão de novos agentes, constatamos que o tempo disponibilizado ao CFA que confere uma formação

técnico-profissional na área da segurança interna é de dez (10) semanas. No entanto, pensamos que esse tempo é relativamente curto para a efectivação do curso e consolidação de matérias de âmbito legal e policiais. Sugerimos que, para melhor absorção de conhecimentos próprios da Polícia, para melhor compreensão das normas legais, nomeadamente Processo Penal e Penal, Direito Constitucional, Trânsito, leis sobre a Violência Doméstica que actualmente atinge patamares alarmantes em território nacional, dentre outras, o tempo seja aumentado. Entende-se que o tempo destinado à formação-base de agentes de autoridade deveria ser alargado para já, para um ano lectivo.

Ora, a formação que os indivíduos recebem na EPP, possibilitam-nos ter uma profissão no âmbito de ordem e segurança pública. Como escreve G. Silva (2001:76), uma profissão é um grupo constituído cujas funções exigem um conjunto complexo de conhecimentos, necessitando de um processo específico de formação e cuja aplicação às variadas situações (...). Nesta perspectiva ser polícia é ter uma profissão bastante exigente, lidar com inúmeras situações complexas da vida social, portanto, a formação profissional deve ser exigente de igual modo. Isto porque, é importante que a formação profissional dos polícias os prepare para fazer face às situações da vida, frequentemente caracterizadas por conflitos de valores. G. Silva (2001).

No âmbito de formação superior e formação de qualificação em matérias específicas, São Tomé e Príncipe tem recebido aval positivo dos países com os quais a Polícia Nacional coopera, nomeadamente Angola, Portugal, Taiwan, Rússia, dentre outros. Como escreve Valente (2012:624), a formação é o material precioso da cooperação policial. Sem a formação técnica, científica, moral, cívica e de responsabilidade não evoluímos. Pois, voaremos com um balão, enquanto os agentes do crime voam a jacto. Refere-se que a Polícia Nacional tem tirado partido significativo com a cooperação policial nomeadamente no âmbito da formação.

Em suma, pode inferir-se que uma Polícia Profissional é uma Polícia bem formada, bem dirigida e bem equipada, G. Silva (2001:78).

Os agentes da Polícia Nacional são os primeiros avaliadores e decisores e estão permanentemente no terreno e em contacto com os problemas sociais. Por isso, devem ter formação e treino adequados para o efeito, uma vez que, não é tolerável que os que devem proteger os direitos, liberdade e garantias fundamentais dos cidadãos sejam os primeiros a pô-los em causa. Porém, parece que aquelas condições ainda não se verificam totalmente na Polícia de ordem e segurança pública santomense.

Apesar da conjuntura sociopolítica e económica do país não ser muito favorável, por razões várias, é importante que a Polícia Nacional conceba num novo modelo de formação de agentes, para melhor qualificação dos recursos humanos apostando na formação profissional mais exigente e devidamente adequada.

### 3.5 DA INTEGRAÇÃO DE NOVOS AGENTES

Concluídos o processo de recrutamento, selecção e formação profissional de novos agentes para a Polícia Nacional, importa-nos agora debruçar sobre a forma como os mesmos são vistos pelos agentes e chefes mais antigos na Polícia Nacional e a forma como eles encaram a nova realidade dentro da organização como profissionais.

Durante o processo de selecção não é possível avaliar as aptidões dos candidatos para interagir no contexto organizacional onde muitas variáveis psicossociológicas estão presentes em simultâneo. Mosquera *in* Caetano *et al* (2007). Refere-se que o processo de integração procura ajustar o indivíduo à organização, simultaneamente, visa mostrar o panorama real da actividade laboral propriamente dito.

Segundo Mosquera *in* Caetano *et al* (2007:303), “quando alguém ingressa numa organização leva consigo, não apenas um leque de conhecimentos e aptidões, como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham. A organização, por sua vez, é composta de vários com valores e motivações, que poderão ser diferentes das do recém-chegado, e também têm expectativas face à organização e aos outros, incluindo o novo elemento. Deste modo, o equilíbrio social existente é alterado com a entrada de cada novo membro na organização.”

De acordo com o disposto no n.º 2, do art.º 5º, do DL n.º 28/09, de 26 de Agosto (Estatuto das FSS), a admissão do pessoal nos quadros faz-se por nomeação, a qual é provisória durante o período de um (1) ano. Terminado esse período probatório, o pessoal passa a definitivo, ou seja, a pertencer aos quadros dessa instituição.

O período probatório permite ao recém-admitido experienciar o seu novo posto de trabalho, aprender a fazer as coisas como elas devem ser feitas na prática, permite-lhe também harmonizar ou não com os valores culturais da organização e socializar-se<sup>16</sup> com o pessoal mais antigo. Todavia, importa referir que, durante essa fase probatória, se o

---

<sup>16</sup> Feldman (1976), citado por Mosquera *in* Caetano *et al* (2007), considera que o processo de **socialização organizacional** como um processo através do qual os novos membros passam de elementos externos a membros efectivos e participativos da organização.

admitido não mostrar competências necessárias para o cumprimento das funções que lhe forem confiadas ou ainda, se não harmonizar com a cultura organizacional, pode ser excluído da organização. Portanto, se o indivíduo não se sentir enquadrado e integrado de acordo com os padrões da organização ou se considerar incapaz de preencher os requisitos para um determinado posto de trabalho, querendo desistir, pode fazê-lo.

A fase probatória acaba por ser considerada como a fase de estágio para os novos quadros onde aprendem coisas boas e menos boas da organização (vícios organizacionais) e dos seus profissionais. Segundo Chiavenato (2009), nessa fase são desenvolvidos um conjunto de programas de integração com finalidade de fazer com que os novos colaboradores aprendam e incorporem valores, atitudes, normas e padrões de comportamento desejados pela organização.

Em suma, a admissão numa nova organização representa, para o indivíduo, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função e a um novo papel social, o que acarreta ansiedade ao novo membro. Mosquera *in* Caetano *et all* (2007:312).

Para Chiavenato (2009), socialização organizacional é um processo de aplicação que visa a criação de um ambiente de trabalho receptivo e favorável durante o período inicial do emprego e que envolve uma variedade de métodos.

Segundo Teixeira (1998:173), socialização basicamente é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa.

Na Polícia Nacional os novos agentes são integrados pelos elementos mais antigos que lhes dão boas vindas e lhes ensinam como as coisas se processam na prática. Os agentes mais antigos podem ser considerados como tutores. Logo, estes têm como tarefa principal acompanhar os recém-chegados durante o período de integração/estágio. De igual modo, estão incumbidos de fornecer informações sobre a organização e sobre o papel específico que cada um irá desempenhar. Os tutores aconselham-nos relativamente aos modos de conduta (disciplina) desejáveis em função das situações que lhes forem surgindo durante o desempenho da actividade policial.

Para terminar, importa-nos referir que a integração dos novos agentes começa com o processo de selecção onde se familiarizam com alguns oficiais da Polícia Nacional responsáveis pela efectivação da entrevista profissional de selecção, com a classe de chefes e agentes que apoiam nos diversos testes, provas de selecção e formação. Como escreve Ribeiro *in* Caetano *et all* (2007), desde o momento de admissão, quer o indivíduo quer a

organização procuram ajustar um ao outro numa relação de compromisso e cedências mútuas que habitualmente se designa por “contrato psicológico.”

Actualmente, o êxito ou fracasso de um indivíduo dentro de uma organização depende largamente das interacções sociais que estabelece desde o primeiro dia da sua admissão como refere Mosquera *in* Caetano *et all* (2007). Nesta perspectiva, uma integração satisfatória e adequada traz benefícios significativos quer para organização quer para o indivíduo recém-incorporado, logo, todos ganham.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS EXPLORATÓRIOS**

### **4.1 DAS FINALIDADES DO PRESENTE ESTUDO EXPLORATÓRIO**

O presente estudo exploratório visou auscultar juntos de uma amostra de agentes de 2.<sup>a</sup> classe, concretamente, os formados nos dois últimos cursos de agentes ministrados pela Escola Prática da Polícia Nacional, quais os parâmetros de recrutamento, selecção, formação e integração que a Polícia Nacional tem levado a cabo. Para o efeito, elaborámos e aplicámos um inquérito por questionário.

### **4.2 METODOLOGIA ADOPTADA**

O processo de investigação empírica tem como objectivo primordial contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu fazer a investigação, Manuela e Andrew Hill (2012:23).

Para realização deste estudo exploratório, utilizámos a técnica do inquérito por questionário constituído por uma amostra agentes formados nos dois (2) últimos cursos de agentes da EPP.

O nosso questionário é composto por duas partes, sendo que a primeira é composta por questões de natureza eminentemente pessoais nomeadamente género, idade, habilitação literária, estado civil, posto que ocupa na Polícia Nacional e uma questão relacionada com a situação (proveniência) dos indivíduos, ou seja, antes de incorporarem na Polícia Nacional se os mesmos eram militares ou civis.

A segunda parte do nosso estudo é composta por uma série de vinte (20) questões todas elas fechadas e relacionadas com o objecto do nosso estudo, isto é, recrutamento e selecção. Nesta parte, abordamos também a questão de formação e integração de agentes na Polícia Nacional por ser fundamental para a conclusão do processo de selecção.

### **4.3 DEFINIÇÃO DE UNIVERSO/AMOSTRA**

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informações na forma de observações, ou medidas dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecido por um conjunto de entidades, Manuela e Andrew Hill (2012:41). Contudo, é fundamental que definamos a natureza e a dimensão do universo da realidade a

investigar. Os referidos autores consideram que para ter razoável confiança de que os resultados de uma investigação ser extrapolados para o universo, é conveniente fazer-se escolha da dimensão da amostra. Para o efeito, escolhemos uma amostra com dimensão suficientemente pequena para podermos recolher dados de cada um dos casos do universo.

Segundo o relatório do Instituto Nacional de Estatísticas (INE) nomeadamente no que diz respeito ao último recenseamento geral da população santomense feito em (Agosto 2012), o arquipélago conta já com um total de cento e oitenta e sete mil e trezentos e cinquenta e seis (187.356) habitantes.

Actualmente, a Polícia Nacional tem um efectivo total de quatrocentos e sessenta e sete (467) polícias, o que corresponde a um rácio de um polícia (1/401) para quatrocentos e um cidadãos. É um rácio que consideramos ser razoável tendo em conta a necessidade de segurança que o arquipélago actualmente necessita.

Os polícias formados pela Polícia Nacional nos anos 2011 e 2013 foram cerca de 137 indivíduos. Face a este universo, construímos a nossa mostra com 36.5% desses indivíduos, o que corresponde a um total de 50 agentes escolhidos aleatoriamente entre os seus pares para colaborarem connosco no preenchimento do referido questionário.

#### **4.4 DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com as informações que nos foram facultadas pelo Comandante Geral da Polícia Nacional, esta força de ordem e segurança pública, nos anos de 2011 e 2013 levou a cabo dois CFA, nos quais, foram formados com sucesso e incorporaram na Polícia Nacional 137 agentes de 2.<sup>a</sup> classe. Pelo que, como já frisamos, 36.5% (50) indivíduos responderam o nosso questionário.

Os dados objecto deste estudo foram recolhidos e analisados com auxílio do programa informático denominado Excel, onde construímos as nossas tabelas e gráficos.

##### **4.4.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAS DOS INQUIRIDOS**

###### **4.4.1.1 Género dos inqueridos**

De acordo com o nosso estudo e conforme os dados do gráfico 1<sup>17</sup>, podemos verificar que 92% dos agentes inquiridos são masculinos, 8%, são femininos. Face a estes

---

<sup>17</sup> Ver em apêndice III, 7.3.1, pág. 75.

números, permite-nos aferir que a Polícia Nacional é bastante concorrida pelos indivíduos maioritariamente do sexo masculino, uma vez que, se considera que o serviço policial, pela sua própria cultura organizacional é mais concorrido por homens por razões várias. As mulheres ainda têm um certo receio face a esta organização pelo que não concorrem. Contudo, espera-se que a médio prazo, o quadro policial da Polícia Nacional venha a contar com mais mulheres, porque estas também têm potenciais capacidades e aptidões que lhes possibilitam desempenhar dignamente as funções policiais. Todavia, isso será possível com mais participação das mesmas nos futuros concursos de admissão à Polícia Nacional.

#### **4.4.1.2 Idade dos inquiridos**

Dos dados analisados, gráfico 2<sup>18</sup> verificamos que a maior parte dos inquiridos tem entre os 23 e os 25 anos. Dado a este facto, evidencia que os agentes inquiridos são na sua maioria indivíduos muito jovens, o que revela que o quadro policial santomense tem sido renovado e enriquecido com indivíduos jovens, pois, este facto corresponde a um dos objectivos do processo de recrutamento e selecção.

#### **4.4.1.3 Nível de escolaridade dos inquiridos**

Relativamente às habilitações literárias, gráfico 3<sup>19</sup> podemos aferir que, a maior parte dos inquiridos 76%, isto é, (26 polícias) possuem habilitações literárias de 9.º ano de escolaridade, ou seja, não têm ensino secundário completo. Cerca de 13% dos inquiridos têm habilitações literárias de 10.º ano concluído; 11%, têm 11.º ano, o que actualmente corresponde ao ensino secundário em STP. É quase residual o número de indivíduos que têm o ensino secundário terminado, ou seja, 9% (apenas 2 indivíduos) têm o ensino secundário completo.

Face ao exposto, podemos verificar que, não obstante um dos requisitos base para ingresso à Polícia Nacional ser 9.º ano de escolaridade, a maior parte dos indivíduos que vêm para a Polícia, ainda tem baixo nível de escolaridade. Portanto, a maioria tem o ensino básico concluído e pouco mais. Daí que, pensar em alterar este requisito a curto prazo, por exemplo, para 11º ano de escolaridade, correr-se-á o risco de não haver candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de selecção. Em todo caso, é um

---

<sup>18</sup> Ver em apêndice III, 7.3.1, pág. 75.

<sup>19</sup> Ver em apêndice III, 7.3.1, pág. 76.

dado que se deve pensar em alterar a médio prazo para que o nível das habilitações literárias desta Polícia seja gradualmente mais elevado.

#### **4.4.1.4 Estado civil dos inquiridos**

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, dos dados analisados, permite-nos aferir que todos os inquiridos (100%) são solteiros. Gráfico 4<sup>20</sup>

#### **4.4.1.5 Proveniência dos inquiridos**

De acordo com os resultados obtidos no estudo exploratório, gráfico 5<sup>21</sup>, verificamos que, (29 polícias), o que corresponde a 56%, afirmaram que, antes de ingressar na carreira policial, eram civis. Outros (21), o que corresponde a 44% dos inquiridos são provenientes da vida militar.

Face a estes resultados, podemos verificar que os números dos indivíduos civis e militares que concorreram para a Polícia Nacional são muito próximos. Há uma tendência significativa relativamente aos indivíduos que saem das FA e concorrem à PN, uma vez que estes representam uma pequena parcela dos jovens santomenses face a jovens civis.

### **4.4.2 DA PERCEPÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DOS INQUERIDOS**

#### **4.4.2.1 Como os inquiridos tiveram conhecimento da abertura do concurso para a frequência do CFA pela PN**

No que respeita aos meios de divulgação de concurso público para ingresso à Polícia Nacional, gráfico 6<sup>22</sup> 54%, (27) dos inquiridos afirmaram que tiveram conhecimento da abertura do mesmo através da estação da Rádio Nacional (RN). Face a este facto notório, verificamos que este meio de comunicação social está bem enraizado na sociedade santomense, pois, é um meio bastante utilizado para difusão de informações a nível nacional e a audiência é bastante considerável. Outros ainda, cerca de 46%, (23 polícias), afirmaram ter tido conhecimento através da Televisão Santomense (TVS).

Ora, nos termos legislação santomense, no que concerne a divulgação de concurso público para contratação de quadros para a função pública, nomeadamente à luz da Lei n.º

---

<sup>20</sup> Ver em apêndice III, 7.3.1, pág. 76.

<sup>21</sup> Ver em apêndice III, 7.3.2, pág. 77.

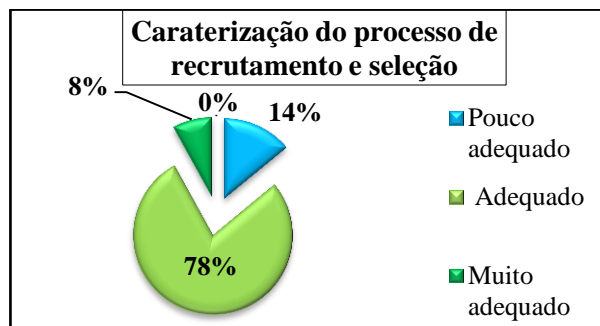
<sup>22</sup> Idem.

5/97, de 30 de Outubro, art.º 202º, n.º 2, a análise dos dados, mostra claramente que a Polícia Nacional tem recorrido aos meios de expressão nacional para difundir os seus intentos em conformidade com os preceitos legais.

#### 4.4.2.2 Caracterização do processo de recrutamento e selecção

Questionados sobre a caracterização do processo de recrutamento e selecção que a Polícia Nacional tem levado a cabo, tendo em conta a situação socio-económica-administrativa desta Polícia, gráfico 7 a maioria afirmou que esse processo é “adequado”, ou seja, cerca de 78% caracterizou-o como sendo um processo adequado. Contudo, 14% dos inquiridos caracterizaram-no como um processo “pouco adequado”. Apenas 8% afirmaram que é um processo “muito adequado”.

Gráfico (7)



#### 4.4.2.3 Escolha profissional

Questionados se a Polícia Nacional foi a primeira escolha profissional, gráfico 8<sup>23</sup> a maioria 84%, afirmou este facto. Outros 16% dos agentes inquiridos responderam negativamente.

Relacionando este facto com a faixa etária dos jovens que vêm para a PN, constatamos que muitos desses indivíduos não concluíram os seus estudos e encontraram no concurso à Polícia Nacional uma forma de se ingressarem no mercado de trabalho.

#### 4.4.2.4 Principal motivo pela escolha profissional dos inquiridos

No que concerne ao principal motivo que levou os inquiridos a escolherem ser agentes da Polícia Nacional, gráfico (9)<sup>24</sup>. Face as evidências emergidas, podemos aferir que a maioria dos agentes inquiridos 52% afirmou que concorreu à Polícia Nacional pela

<sup>23</sup> Ver em apêndice III, 7.3.2, pág. 78.

<sup>24</sup> Ver em apêndice III, 7.3.2, pág. 79.

“falta de emprego no país.” Aproximadamente 44% afirmaram que vieram para esta Polícia de ordem e segurança pública porque “sempre quiseram ser polícia”, isto é, quiseram vestir a camisola policial. Cerca de 2%, pois, uma percentagem bastante residual dos inquiridos, afirmou que escolheu esta Polícia pela “segurança de emprego” que ela oferece. Do mesmo modo, outros 2%, referiram que “os requisitos para o ingresso na Polícia Nacional são pouco exigentes”, daí adveio a escolha feita.

Das evidências analisadas, também nos permite aferir que a escolha profissional dos jovens santomenses que ingressaram na Polícia Nacional prendeu-se principalmente com a falta de emprego em STP, ou seja, esses jovens foram atraídos pela motivação extrínseca (ter um emprego), não obstante uma parte considerável ter afirmado que a escolheu pelo facto de gostar de ser polícia.

#### **4.4.2.5 Conhecimento dos requisitos antes do concurso público de admissão**

Questionados se conheciam os requisitos necessários para ser agente da Polícia Nacional, as evidências apontam que, a maioria dos inquiridos (94%), afirmou que já tinha conhecimentos dos requisitos necessários para ser para ser agente de Polícia. Apenas 6% dos inquiridos afirmaram que não conheciam esses requisitos, conforme se pode verificar no gráfico 10<sup>25</sup>.

São Tomé e Príncipe é um país pequeno (1001km<sup>2</sup>), mesmo em termos de população total. A Polícia Nacional é uma força de segurança pública responsável pela manutenção de ordem em todo arquipélago. Por isso, é normal que muitos indivíduos conheçam os requisitos necessários para ser agente da Polícia Nacional antes de concorrerem. Contudo, importa frisar que esses requisitos não estão disponíveis na internet ou num regulamento próprio pelas razões por nós indicadas no capítulo (I) desta dissertação. No entanto, entendemos que os candidatos têm tido conhecimento dos requisitos necessários para ser agente, questionando os elementos policiais, ou, têm adquirido essas informações junto das sedes desta Polícia.

---

<sup>25</sup>Ver em apêndice 7.3.2, pág. 79.

#### **4.4.2.6 Caracterização dos critérios utilizados no processo de selecção pela PN**

No que diz respeito aos critérios utilizados no processo de selecção levado a cabo pela Polícia Nacional, nomeadamente a entrevista e as provas físicas, gráfico 11<sup>26</sup>, face as evidências, permite-nos aferir que a maioria (80%) dos inquiridos afirmou que os critérios utilizados foram “justos”. É residual os que afirmaram que esses critérios foram “pouco justos”, pois, constituem 6% dos inquiridos. Outros ainda, 12%, consideraram-nos “muito justos”. Somente 2% dos inquiridos consideraram-nos “injustos”.

A entrevista profissional de selecção e as provas físicas de selecção são requisitos fundamentais utilizados pela PN aquando do desenvolvimento do processo de selecção. Portanto, é de todo conveniente que os mesmos sejam justos tendo em conta os princípios de igualdade de oportunidade, de acesso, de liberdade, que estão constitucionalmente consagrados nas leis.<sup>27</sup>

Á luz dos resultados obtidos neste estudo, permite-nos aferir que a Polícia Nacional tem pautado o seu comportamento pelo cumprimento dos preceitos legais e pela transparência quanto aos critérios que utiliza no processo de selecção dos candidatos.

#### **4.4.2.7 Provas físicas de selecção**

As provas físicas<sup>28</sup> constituem um dos critérios fundamentais e eliminatórios da fase de selecção dos candidatos à Polícia Nacional. Isso acontece porque essas provas aferem requisitos imprescindíveis para o exercício da actividade policial.

Face aos dados analisados, a maioria dos inquiridos 86%, afirmou que as provas físicas levadas a cabo aquando do processo de selecção que a PN desenvolveu foram “muito exigentes”. Cerca de (10%) dos inqueridos opinaram que elas foram “exigentes”. Por último, apenas 4% afirmaram que foram “pouco exigentes”.

Á luz das opiniões da maioria, verificamos que face a este método de selecção, a Polícia Nacional tem pautado pela forte exigência.

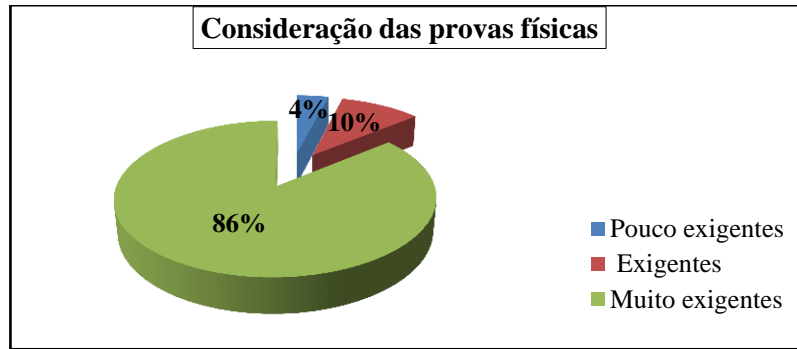
---

<sup>26</sup> Ver em apêndice 7.3.2, pág. 80.

<sup>27</sup> Ver art.º 59º, da Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe.

<sup>28</sup> Ver a tabela consta no ponto (6), em anexo (II), -Termo de abertura do concurso público.

Gráfico (12)



#### 4.4.3 DA FORMAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Consideração sobre a formação recebida do CFA, quanto às expectativas

Questionados se a formação recebida do CFA correspondeu às suas expectativas, 90% dos inquiridos afirmaram que a mesma foi de encontro com os seus desígnios, isto é, responderam que “sim”. Outros 6% responderam negativamente. Apenas 4% não deram resposta a esta questão conforme está representado no gráfico 13<sup>29</sup>.

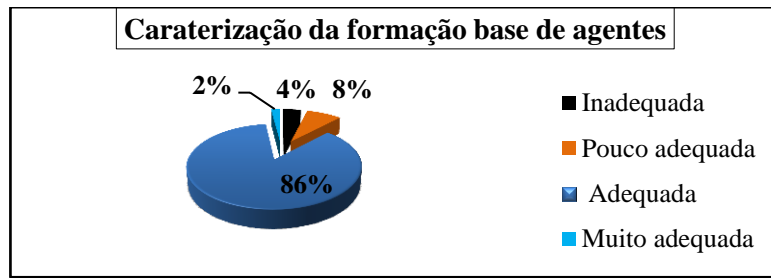
Face a estas evidências, podemos aferir que o CFA tem sido visto com bons olhos por parte dos inquiridos.

##### 4.4.3.1 Consideração sobre a formação base da EPP para o desempenho da actividade policial em STP

De acordo com a análise dos dados referente a esta questão, gráfico 14, 86% dos inquiridos consideraram que a formação base de agentes foi “adequada” tendo em conta o desempenho da actividade policial, 8% consideraram-na “pouco adequada” para o fim em questão, outros 4% opinaram no sentido de que a mesma foi “inadequada”. Por último, 2% consideraram-na “muito adequada”, tendo em conta o exercício da actividade policial no país.

<sup>29</sup> Ver em apêndice III, 7.3.3, pág. 81.

Gráfico (14)



#### 4.4.3.2 Formação específica

Questionados se receberam alguma formação específica após a formação base da EPP, de acordo com os resultados obtidos, gráfico 15<sup>30</sup> permitem-nos aferir que 76% dos inquiridos responderam afirmativamente que tiveram uma formação específica<sup>31</sup>. Apenas 24% responderam negativamente a esta questão. Face ao exposto, verificamos que a Polícia Nacional tem dado alguma importância no que toca a formação específica que possibilita aos agentes adquirir conhecimentos concretos numa determinada área.

#### 4.4.3.3 Formação contínua

Questionados se têm tido alguma formação contínua nesta organização, a maioria nega este facto, conforme está representado no gráfico 16<sup>32</sup> pois, 96% dos inquiridos responderam negativamente, ou seja, a aferiram que nestes últimos anos em que têm desempenhado funções policiais, não receberam qualquer formação contínua. Aproximadamente 4% afirmaram que têm tido alguma formação contínua na Polícia Nacional.

#### 4.4.3.4 Lição de matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem

Questionados se durante o CFA foram leccionadas matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem, gráfico 17<sup>33</sup> aproximadamente 52% dos inquiridos afirmaram este facto. Uma parte considerável respondeu negativamente, pois 48% dos inquiridos disseram que não.

<sup>30</sup> Ver em apêndice III, 7.3.3, pág. 82.

<sup>31</sup> Dos (38) inquiridos que afirmaram ter formação específica, (35) dos quais, fizeram uma formação no âmbito da Unidade Especial de Trânsito e (3) fizeram uma formação no âmbito da Defesa Pessoal.

<sup>32</sup> Ver em apêndice III, 7.3.3, pág. 82.

<sup>33</sup> Ver em apêndice III, 7.3.3, pág. 83.

Ora, como o nosso questionário foi aplicado aos elementos policiais dos dois últimos CFA, tudo nos leva a crer que, num dos anos, abordaram essa temática e no outro não, pois a diferença entre os que afirmaram e os que negaram é bastante residual.

#### **4.4.3.5 Formação específica no âmbito dos estupefacientes/drogas**

Em São Tomé e Príncipe, cada vez mais são noticiados na comunicação social diversas situações ligadas ao consumo e tráfico de substâncias psicotrópicas, que de alguma forma tem alterado o sentimento de segurança dos cidadãos que não compactuam com este ato. Portanto, questionados aos inquiridos se receberam alguma formação neste âmbito, gráfico 18<sup>34</sup> 100% dos inquiridos responderam negativamente.

Questões relacionadas com tráfico e consumo de drogas são questões que a Polícia deve ter na sua agenda, porque, como se sabe, tráfico de drogas, fabrico, dentre outros, constituem crimes puníveis legalmente. Logo, será de todo conveniente que nos CFA futuros, ou nas acções de formação específicas, a Polícia Nacional debata questões ligadas ao mundo das drogas com os seus formandos porque, certamente, será mais-valia para eles e a Polícia deve estar mais atenta a essas situações porque tráfico e consumo de substâncias psicotrópicas é real, para além de serem considerados um atentado contra a segurança de um país, da alteração de sentimento de segurança das populações, é também, uma questão de saúde pública. Daí reside a preocupação que a Polícia Nacional deve ter em conta.

#### **4.4.3.6 Consideração relativamente ao tempo destinado à frequência do CFA**

De acordo com os resultados analisados, podemos verificar que a maioria dos inquiridos, isto é, cerca de 62 % considerou que o tempo destinado à frequência do CFA foi “bom” para melhor consolidação das matérias policiais e afins, 18% consideraram que foi “ muito bom”, 14% consideraram-no como sendo “suficiente” para o efeito, finalmente, 6%, consideraram-no “ insuficiente”.

Como já relatámos, a média relativamente ao tempo disponibilizado para a frequência dos últimos dois CFA tem sido de 10 semanas, não obstante os resultados do questionário apontarem no sentido positivo, no entanto, somos de opinião que as 10 semanas destinadas a frequência do mesmo são insuficientes para uma melhor

---

<sup>34</sup> Idem.

consideração de matérias relevantes, tendo em conta as exigências da actividade policial. Gráfico 19.<sup>35</sup>

#### **4.4.4 DA INTEGRAÇÃO DOS INQUERIDOS**

##### **4.4.4.1 Sente-se bem preparado para desempenhar as funções que lhe são confiadas na PN**

Questionados se sentem bem preparados para desempenhar rigorosamente as suas funções na Polícia Nacional, gráfico 20<sup>36</sup>, cerca de 86% dos inquiridos afirmaram que concordam, ou seja, estão preparados para desempenhar as funções policiais na PN. Cerca de 12% dos inquiridos responderam que concordam totalmente, ou seja, para eles, não restam quaisquer dúvidas que estão predispostos a levar a segurança em STP a bom porto. No entanto, uma minoria, cerca de 2% nem concordara, nem discordara. Nenhum dos inquiridos discorda.

Face ao exposto, podemos aferir que os novos agentes sentem-se bem preparados para ser pertencer à Polícia Nacional. De igual modo, face as opiniões da maioria, verifica-se que não houve problemas relativamente a consolidação dos conteúdos funcionais dos postos de trabalhos desta Polícia. Este facto, por si só, é motivador para a actividade policial.

##### **4.4.4.2 Sente-se bem integrado na PN**

De acordo com evidências, gráfico 21<sup>37</sup>, 96% dos inquiridos responderam afirmativamente que se sentem bem integrados por esta organização policial. Apenas 2% negaram este facto. De igual percentagem (2%), não responderam a nossa questão.

Como já frisamos no capítulo anterior, que a integração de novos indivíduos na organização é fundamental para estabelecer relações entre os indivíduos e a organização para a qual trabalham. Portanto, de acordo com os resultados obtidos neste questionário, verificamos que o processo de integração que a Polícia Nacional tem levado a cabo tem sido bem-sucedido.

---

<sup>35</sup> Ver em apêndice III, 7.3.3, pág. 84.

<sup>36</sup> Idem.

<sup>37</sup> Ver em apêndice III, 7.3.4, pág. 85.

#### **4.4.4.3 Dificuldades de adaptação às regras e à disciplina**

De acordo com os resultados obtidos, gráfico 22<sup>38</sup>, a maioria 96% dos inquiridos afirmou que não teve qualquer problema de adaptação às regras e à disciplina patentes na PN. Apenas 4% afirmaram que tiveram dificuldades de se adaptar as mesmas.

#### **4.4.4.4 Recorre à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matérias policiais**

Questionados se recorrem ao superior hierárquico para esclarecimento de dúvidas em matéria policial, gráfico 23<sup>39</sup>, a maioria, isto é, 88% (44) afirmou que “algumas vezes” tem-no recorrido para o efeito. Uma parte considerável 12% (6) respondeu que nunca recorreu à hierarquia para o efeito.

#### **4.4.4.5 Apoio de colegas para resolução de problemas profissionais**

Questionados se têm tido apoio de colegas para resolução de problemas profissionais gráfico 24<sup>40</sup>, pois, aproximadamente 92% afirmaram este facto, isto é, 46 polícias disseram que “algumas vezes” têm contado com apoio dos colegas que lhes são mais próximos para resolução de problemas ligados a profissão. Cerca 4% dos inquiridos nunca recorreram aos colegas mais próximos para o efeito. Outros 4% afirmaram que sempre tiveram apoio dos colegas mais próximos.

#### **4.4.4.6 Factor mais relevante para o bom desempenho da actividade policial**

Questionados sobre o que consideram mais relevante para o bom desempenho da actividade policial, de acordo com os resultados obtidos e conforme o gráfico 25<sup>41</sup>, 56% dos inquiridos consideraram que “ser responsável” é o factor mais importante para o bom desempenho da actividade policial como agente de autoridade, aproximadamente 32%, consideraram que “ter uma formação adequada” como factor mais relevante para o bom exercício dessa actividade, cerca de 10%, consideraram mais relevante “ter bom controlo emocional”, por último, 2% dos questionados, consideraram que “ter boa condição física” é relevante para o efeito. Portanto, como se pode verificar, é diminuto os que consideraram a componente física como um factor fundamental. A Polícia Nacional, nos processos de

---

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Ver em apêndice III, 7.3.4, pág. 86.

<sup>40</sup> Idem.

<sup>41</sup> Ver em apêndice III, 7.3.4, pág. 87.

recrutamento e selecção futuros deve dar mais relevância aos conhecimentos em detrimento a componente física que, como vimos, a maioria dos inquiridos afirmou que esta foi muito exigente.

#### 4.4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O objectivo fundamental da aplicação do presente questionário visava obter dados para um melhor fundamento e desenvolvimento da temática escolhida para a nossa dissertação, ou seja, Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de STP. Com o qual, pretendíamos obter respostas o mais fidedignas possível que nos permitissem tirar ilações acerca da já referida temática.

O questionário foi aplicado a uma amostra de (50) agentes de 2.<sup>a</sup> classe formados nos últimos dois CFA. O presente questionário foi construído essencialmente por quatro vectores que nos possibilitaram analisar o perfil dos indivíduos que vêm para a Polícia Nacional, em que parâmetros são seleccionados e como esses indivíduos são integrados pela Polícia Nacional. Portanto, o primeiro vector diz respeito às características eminentemente pessoais dos inquiridos. Segundo concerne ao processo de recrutamento e selecção dos agentes para a Polícia Nacional. Terceiro versa sobre o Curso de Formação de Agentes. O último versa sobre a integração de novos agentes no quadro policial santomense.

De acordo com os resultados deste estudo e no que diz respeito ao primeiro vector, podemos concluir que os indivíduos que vêm para a Polícia Nacional são maioritariamente de sexo masculino, de idade compreendida entre 23-25 anos. Apesar dessa juvenildade, os resultados apontam que os mesmos apresentam nível de escolaridade bastante baixo, pois, a maioria tem (9.º ano de escolaridade). Porém, é o essencial que a legislação santomense admite para o desempenho de actividade laboral numa das FSS. Um dado importante que nos importa mencionar é que dos indivíduos que entram para a Polícia Nacional, aproximadamente 44% dos mesmos vêm da vida militar.

Relativamente ao segundo vector, isto é, da percepção do processo de recrutamento e selecção, de acordo com os resultados no inquérito, podemos verificar que a maioria dos indivíduos considerou que o processo de recrutamento e selecção que a Polícia Nacional tem desenvolvido é “adequado”. Quanto aos métodos de selecção utilizados, nomeadamente a entrevista profissional de selecção e as provas físicas, a maioria as considerou “justos” embora que tenham sido muito exigentes. É importante mencionar que a maior parte dos inquiridos escolheu esta força de segurança principalmente pela “falta de

emprego” que infelizmente assola o país (motivação extrínseca) em detrimento dos gostos pessoais (motivação intrínseca) de pertencer a esta força de segurança e a maioria tem esta instituição como a sua primeira escolha profissional.

Ora, como sabemos, o recrutamento e selecção de pessoal é um processo que começa com a divulgação da vaga a preencher e termina com a tomada de decisão acerca da admissão. Após término deste processo, os candidatos seleccionados iniciam uma formação profissional de dez (10) semanas na Escola Prática de Polícia.

Relativamente à formação profissional (terceiro vector), os resultados obtidos permite-nos concluir que o curso que a Polícia Nacional tem levado a cabo é “adequado”. Outro dado notório é que a PN não tem adoptado políticas de formação contínua, nem específicas nalgumas áreas que são fundamentais para a actividade policial, que permitam actualizar e dotar os seus colaboradores de mais competências e conhecimentos. Segundo Peretti (2004), a formação tornou a variável chave da GRH. Portanto, investir na formação é uma preocupação nas organizações. É certo que a Polícia Nacional deve investir mais nesta componente para que esta instituição desenvolva ainda mais.

Quanto ao processo de integração dos candidatos, em termos gerais, a maior parte dos inquiridos considerou que se sente bem integrado pela Polícia Nacional. Portanto, algumas vezes tem recorrido à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matéria policial e tem tido apoio de colegas para solucionarem problemas no âmbito profissionais.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho que agora concluímos tem por tema o “Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe”. Por ser um assunto pertinente, esperamos que possa servir de suporte a futuras investigações similares na área de gestão de recursos humanos.

Com efeito, o nosso problema de investigação é: “será que as variáveis consideradas no processo de selecção e recrutamento de candidatos à Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe têm conduzido ao sucesso organizacional?” A resposta a esta pergunta encontra-se plasmada ao logo deste trabalho, sobretudo, no segundo capítulo.

Para o presente estudo, definimos três hipóteses no âmbito das quais tiramos as seguintes ilações:

Relativamente a hipótese (H-I): “os requisitos para incorporar agentes no quadro da Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe estão claramente definidos e correspondem à conjuntura sociopolítica e económica actual do país e da instituição”. De acordo com a investigação feita e as respostas obtidas, a referida hipótese, em parte não se confirma uma vez que, a Polícia Nacional carece de um regulamento próprio que defina nitidamente as condições de acesso a esta instituição/organização. Contudo, foi-nos facultado um documento<sup>42</sup> donde consta alguns requisitos-chave para se ingressar na carreira policial santomense. Por conseguinte, podemos constatar que os requisitos que a Polícia Nacional utiliza para seleccionar candidatos para esta instituição, embora necessitem de ser melhor estudados e definidos, parece, no essencial, estar a ser garantida a observância das disposições legais em vigor em de S. Tomé e Príncipe.

No que concerne a hipótese (H-II): “o processo de recrutamento e selecção de agentes para a Polícia Nacional de STP está em conformidade com as disposições legais vigentes”. Neste caso, a hipótese não se verifica na íntegra, porque, a Polícia Nacional não tem um regulamento que condensa as componentes fundamentais deste processo, explicando rigorosamente em que moldes o mesmo deve ser feito. Contudo, esta Polícia respeita o disposto no artigo 59.<sup>o43</sup> da Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe, recorre subsidiariamente à lei geral, isto é, ancora-se no disposto na Lei

---

<sup>42</sup> Ver em anexo (II) - Termo de abertura do concurso público.

<sup>43</sup> Cf. Art.º 59º estatui que, *todos os cidadãos têm direito de acesso, em condições de igualdade e liberdade, aos cargos públicos.*

n.º 5/97, de 30 de Outubro (Estatuto da Função Pública), e suporta-se do DL n.º28/09, de 26 de Agosto (Estatuto das Forças e Serviços de Segurança), para levar a cabo o processo de recrutamento e selecção de agentes.

Quanto a hipótese (H-III): “os critérios de recrutamento e selecção adoptados pela Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe têm sido eficazes e eficientes, pois, os elementos desta força de segurança têm desempenhado com rigor as funções que lhes estão cometidas”. Podemos concluir que, sobretudo, com base nos resultados extraídos do inquérito por questionário aplicado a uma amostra de agentes, esta hipótese se confirma, uma vez que, a maior parte dos inquiridos considerou que o processo de recrutamento e selecção foi adequado. Também, considerou que os critérios utilizados foram justos, apesar de os considerar muito exigentes.

Quanto a eficácia e eficiência do processo de recrutamento e selecção que a Polícia Nacional leva a cabo, podemos concluir que esta força de segurança consegue atingir os seus objectivos, uma vez que, ela consegue atrair e seleccionar jovens de acordo com as suas necessidades de recursos humanos. Em termos gerais, o processo de recrutamento e selecção que a Polícia Nacional desenvolve tem sido visto com bons olhos por maior parte dos agentes inquiridos. Porém, certamente, esse processo carece ser melhorado.

No que diz respeito à formação e integração, a maior parte dos inquiridos afirmou que a formação recebida foi boa e adequada tendo em conta os requisitos indispensáveis para o cumprimento das funções policiais em S. Tomé e Príncipe. De igual modo, a maior parte afirmou que se sente bem integrado e, algumas vezes recorre à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matéria policial e que tem sido apoiado pelos colegas mais próximos para resolução de problemas profissionais. Logo, tudo nos leva a crer que a formação e o processo de integração pela Polícia Nacional têm sido eficazes.

Após o estudo sobre os moldes em que a Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe desenvolve o processo de recrutamento e selecção de pessoal para suprir as suas necessidades de recursos humanos, importa fazer algumas recomendações e sugestões:

- Recomenda-se que o processo de selecção e recrutamento para Polícia Nacional seja analisado, redefinido e devidamente enquadrado em termos legais, isto é, é de todo conveniente que a Polícia Nacional tenha um regulamento próprio e disponível ao público em geral, que defina claramente as condições de acesso ao quadro de agentes desta força de segurança e ordem pública.

- Quantos aos métodos de selecção, recomenda-se que a Polícia Nacional inclua nos seus procedimentos de selecção a componente psicológica, nomeadamente

testes psicotécnicos e testes de personalidade porque estes também são fundamentais para avaliar aptidões psicológicas essenciais para o desempenho da actividade policial. Por exemplo, o processo de selecção de agentes deve conter testes que permitam apurar as aptidões psicológicas e comportamentais dos indivíduos porque lhes são úteis no momento em que têm de dar resposta aos problemas sociais. Nesta vertente a Polícia Nacional parece falhar.

- No que concerne à formação, recomenda-se que a Polícia Nacional invista mais na formação contínua e específica do seu pessoal respondendo às suas necessidades, defina novas políticas e estratégicas em termos de formação base, nomeadamente a ampliação da duração do curso de formação de agentes (CFA), isto é, o CFA deveria ser um curso de um (1) ano lectivo ao invés das (10) semanas, como se tem feito. Também, deve ser elaborado um programa de formação onde estejam discriminados os aspectos fundamentais do curso. Recordando que, os recursos humanos são cada vez mais, o vector chave para o sucesso das organizações/instituições. Então estes têm de ser melhor qualificados e valorizados através de formação adequada. Entende-se que a Polícia Nacional não deve ver a formação profissional como um custo, mas sim, como um investimento que visa melhorar os níveis de conhecimento dos seus profissionais (performance), porque, só assim é que poderão prestar aos cidadãos um serviço de segurança com melhor qualidade.

Em suma, a necessidade segurança afigura-se como um factor primordial para concretização de outras necessidades em qualquer sociedade. Sem a sua garantia, dificilmente se consegue satisfazer outras necessidades. Isto implica que os polícias devam ser pessoas idóneas, bem treinados, formados e recompensados para que não sejam estes os primeiros a pôr em perigo os direitos, liberdade e garantias fundamentais dos cidadãos consagrados nas leis. Para isso, a Polícia Nacional deve prestar melhor atenção ao processo de recrutamento e incorporação de novos agentes, ter uma visão futurista, melhorando os seus índices de performance, melhorar a sua imagem institucional e estar atenta à conjuntura sociopolítica e económica do país agindo em conformidade.

## BIBLIOGRAFIA<sup>44</sup>

- Alves, A. C. (2010). *Introdução à Segurança, Revista da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Edição da Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. (7.ª ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas* (5.ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, M. (2004). *Manual de Direito Administrativo* (10.ª ed., 3.ª Reimpressão, Tomo II). Coimbra: Almedina.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B; Paulo, Guerra, B; Joaquim, Rodrigues, V. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4.ª ed). Mirandela: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e Selecção de Pessoal* (7.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Ceitel, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências: Novas Dinâmicas para o Sucesso das Pessoas e das Organizações* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceitel, M. (2007). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. In Caetano & Vala. *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa* (vol. II). São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O capital Humano das Organizações* (9.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Lda.
- Chiavenato, I. (2010). *Introdução à Teoria das Organizações*. São Paulo: Manole Lda.
- Costa, P. G. S. (2011). *Quem são os Jovens que Decidiram Optar por uma Carreira Policial* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Lisboa: ISCPSI.

---

<sup>44</sup> Está de acordo com a norma APA, 5.ª edição.

- Cruz, J. (1998). *A Formação Profissional em Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P. R.; Arménio, C; Campos, R.; Cardoso, C., Marques, C; Alves, C. e Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Sílabo.
- Davel, E. (2009). *Gestão com pessoas e subjectividade* (3.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Ferreira, P. P. (1999). *Administração de pessoas* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Figueiredo, M. G. (1990). *Recrutamento, Selecção e Mobilidade de Pessoal na Função Pública*. Porto Editora.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação- da concepção à realização* (3<sup>a</sup> ed.). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Ed. Instituto Piaget.
- Hill, M. M; & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.<sup>a</sup> ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Lodi, J. B. (1992). *Recrutamento de Pessoal*. Brasil: Livraria Pioneira Editora.
- Lodi, J. B. (1992). *A Entrevista – Teoria e Prática*. Brasil: Livraria Pioneira Editora.
- Lourdes, R. V. M. e Rodrigues, M. L. A. (2002). *Manual de Análise de Funções*. Lisboa: Direcção-Geral de Administração Pública.
- Machado, A. R.. (2006). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Editor Autonomia 27, Lda.
- Machado, A. R. e Portugal, N. M. (2013). *Selecção e Recrutamento de Pessoas - A Resignação das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Mosquera, P. (2007). *Integração e Acolhimento*. In Caetano & Vala. *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (pp: 301 a 324). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nunes, F. & J. (2007). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. In. A. Caetano, & J. Vala. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Peretti, Jean-Marie (2011). *Recursos Humanos* (3.<sup>a</sup> ed., 3<sup>a</sup> Impressão). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Pina, N. N. S. (2012). *O processo de recrutamento, de selecção e de formação na Polícia Nacional de Cabo Verde* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Lisboa: ISCPSI.

- Ribeiro, R. B. (2007). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. In Caetano & Vala. *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (pp: 265 e seguintes). Lisboa: Editora RH.
- Rodrigues, R. F. (1998). *Organizações, Mudanças e Capacidade de Gestão*. Cascais: Visão Gráfica Lda.
- Rocha, J. A. Oliveira (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais. – Génese, Fundamentos e Problemas* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Schein, E. H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. (vol.25, n.º.2, pp: 2 - 16). Sloan Management.
- Silva, G. M. (2001). *Ética Policial e Sociedade Democrática*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Silva, F. D. (1995). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Livraria Almedina
- Silva, F. D. (2002). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Coimbra: Editora Almedina.
- Soares, D. H. (2002). *A Escolha Profissional do Jovem ao Adulto* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Sousa, M. J.; Duarte, T; Sanches, P G; Gomes, J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – edições técnicas Lda.
- Sousa, C. G. L. (2004). *A integração de Recursos Humanos na PSP* (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Valente, M. M. G. (2012). *Teoria Geral do Direito Policial* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Almedina.
- Valente, M. M. G. (2013). *Segurança um Tópico Jurídico em Reconstrução* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Âncora Editora.

## **Legislação**

- Lei Constitucional n.º 01/2003, de 29 de Janeiro DR N.º 02. – Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe.
- Lei Constitucional n.º 01/2005, de 12 de Agosto. – DR. - I SÉRIE – A, N.º 155. – Constituição da República Portuguesa.

Lei Constitucional n.º 5/97, de 30 de Outubro de 1997, DR N.º 14. – Estatuto da Função Pública.

Decreto-Lei n.º 24/79, de 16 de Abril de 1979, DR N.º 15, – Regime Jurídico que cria Departamento da Polícia Nacional.

Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de Abril de 1991, DR, N.º 16, – Regime Jurídico que extingue o Departamento da Polícia Nacional e cria o Comando da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de Agosto, DR. N.º 53, – Estatuto do Pessoal das Forças e Serviços de Segurança.

Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril de 2010, DR. 1.ª Série – N.º 82. – Define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes de Polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP).

### **Sito-grafia**

Edward, Tylor. *In Inforpégia*. Porto Editora (2003-2014). Consulta. 2014-02-19.

[Www.inforpedia.pt](http://www.inforpedia.pt)

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE I – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA  
APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

**Exma. Sr.<sup>a</sup> Directora de Estágio,**

Valdir dos Santos Lima da Cunha Lisboa, Aspirante a Oficial de Polícia n.º.15ST/800016, do 26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação intitulado “ Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe”, do qual é orientador o Exmo. Sr. Doutor Artur da Rocha Machado, mui respeitosamente, solicitar a V.<sup>a</sup> Exa. a autorização para aplicação de um inquérito, por questionário, aos agentes formados nos dois (2) últimos cursos base de agentes, ministrados pela Escola Prática de Polícia de São Tomé e Príncipe.

A necessidade de realização deste questionário prende-se com o facto de constituir um capítulo essencial à elaboração da dissertação, sustentando todo o trabalho de investigação realizado.

O Aspirante a Oficial de Polícia Valdir Lisboa compromete-se manter a confidencialidade dos dados obtidos, fora do âmbito da elaboração e discursão da Dissertação.

Lisboa e ISCPSI, 15 de Janeiro de 2014

---

Valdir Lisboa  
Aspirante a Oficial de Polícia  
N.º 15ST/800016

## **APÊNDICE II – DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**



## Questionário

---

O presente questionário visa obter dados com vista a realização da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais no ISCPSTI.

O tema escolhido como objecto de estudo da referida dissertação é: **Recrutamento e Selecção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.**

Para um melhor fundamento e desenvolvimento da temática escolhida, considerou-se conveniente fazer uma pesquisa de campo. Para o efeito, foi elaborado o presente questionário. Importa salientar que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para realização da dissertação.

Assim, solicita-se que preencha o presente questionário agradecendo-se desde já a disponibilidade para o efeito.

Obrigado!

**Nota:** Este questionário é **anónimo e individual** de preenchimento exclusivo aos agentes **formados do CFA, da EPP, em 2011 e 2013.**

### Parte I

**Género:**

1) Masculino

2) Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** 9º Ano  10º Ano  11º Ano  12º Ano

**Estado civil:**

1) Solteiro

2) Casado

3) Outro, qual? \_\_\_\_\_

**Posto que ocupa na Polícia Nacional** \_\_\_\_\_

**Antes de ingressar na carreira policial era:**

1) Civil

2) Militar

## Parte II

### 1. Como teve conhecimento da abertura do concurso para a frequência do Curso de Formação de Agentes pela PN?

- 1) Na sede do Comando Geral
- 2) Radio Nacional
- 3) TVS
- 4) Jornais
- 5) Outro, qual? \_\_\_\_\_

### 2. Como caracteriza o processo de recrutamento e selecção que a PN tem levado a cabo tendo em conta a situação socio-económica-administrativa dessa Polícia?

- 1) Inadequado
- 2) Pouco adequado
- 3) Adequado
- 4) Muito adequado

### 3. A PN foi a sua primeira escolha profissional?

- 1) Sim
- 2) Não

### 4. Qual foi o principal motivo que o levou a escolher ser agente da Polícia Nacional?

- 1) Falta de emprego no país
- 2) A Polícia Nacional é uma instituição que garante segurança no emprego
- 3) Os requisitos para se incorporar na PN são pouco exigentes
- 4) A PN dá estatuto social aos seus agentes
- 5) A PN tem boa imagem institucional
- 6) Porque sempre quis ser polícia
- 7) Porque é a realização de um sonho familiar
- 8) Porque na Polícia Nacional se tem bom salário

**5. Quando concorreu à PN, já tinha conhecimento dos requisitos necessários para ser agente?**

- 1) Sim
- 2) Não

**6. Como considera os critérios utilizados no processo de selecção pela Policia Nacional nomeadamente a entrevista e as provas físicas?**

- 1) Injustos
- 2) Pouco justos
- 3) Justos
- 4) Muito justos

**7. As provas físicas de selecção realizadas pela PN foram:**

- 1) Pouco exigentes
- 2) Exigentes
- 3) Muito exigentes

**8. A formação recebida no curso base de agentes correspondeu às suas expectativas?**

- 1) Sim
- 2) Não

**9. Como considera o curso de formação de agentes da EPP para o bom desempenho da actividade policial em STP?**

- 1) Inadequado
- 2) Pouco adequado
- 3) Adequado
- 4) Muito adequado

**10. Depois da formação base da EPP, recebeu mais alguma formação específica?**

- 1) Sim  Qual? \_\_\_\_\_
- 2) Não

**11. Tem feito formação contínua nesta Polícia?**

- 1) Sim
- 2) Não

**12. No curso de formação de agentes da Polícia Nacional foram leccionadas matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem?**

- 1) Sim
- 2) Não

**13. Diz-se que há cada vez mais situações de tráfico de droga em STP. Recebeu alguma formação específica relacionada com estupefacientes/ drogas?**

- 1) Sim
- 2) Não

**14. Para melhor consolidação das matérias policiais e afins, o tempo destinado ao curso base de agentes foi:**

- 1) Insuficiente
- 2) Suficiente
- 3) Bom
- 4) Muito bom

**15. Sente-se bem preparado para desempenhar às suas funções na PN?**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Nem concordo, nem discordo
- 4) Concordo
- 5) Totalmente de acordo

**16. Sente-se bem integrado na PN?**

- 1) Sim
- 2) Não

**17. Tem sentido alguma dificuldade em se adaptar às regras e à disciplina da PN?**

- 1) Sim
- 2) Não

**18. Tem recorrido ao seu superior hierárquico para esclarecimentos de dúvidas em matéria policial?**

- 1) Nunca
- 2) Algumas vezes
- 3) Sempre

**19. Tem resolvido os seus problemas profissionais com o apoio de colegas que lhe são mais próximos?**

- 1) Nunca
- 2) Algumas vezes
- 3) Sempre

**20. O que considera mais relevante para o bom desempenho da actividade policial como agente de autoridade?**

- 1) Ter uma formação adequada
- 2) Ter boa condição física
- 3) Ser responsável
- 4) Ter bom controlo emocional

**Nota: Verifique se respondeu todas as questões.**

**Fim!**

**OBRIGADO!**

**APÊNDICE III – DAS TABELAS E GRÁFICOS  
RESULTANTES DAS ANÁLISES DO QUESTIONÁRIO  
APLICADO AOS AGENTES DE POLÍCIA NACIONAL**

### 7.3.1 Das características pessoais dos inquiridos

Tabela 1/Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por género

| Género       | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Masculino | 46         |
| 2) Feminino  | 4          |
| <b>N</b>     | <b>50</b>  |

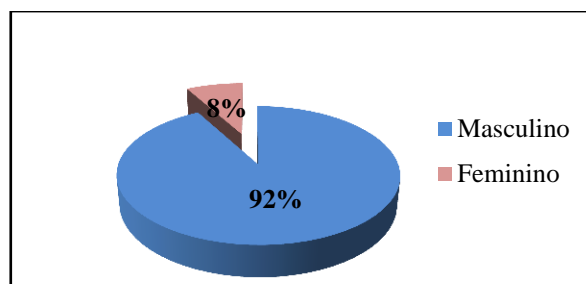


Tabela 2/Gráfico 2 – Idade dos inquiridos

| Idade          |            |
|----------------|------------|
| Anos           | Frequência |
| 20 Anos        | 0          |
| 21 Anos        | 1          |
| 22 Anos        | 7          |
| <b>23 Anos</b> | <b>15</b>  |
| <b>24 Anos</b> | <b>10</b>  |
| <b>25 Anos</b> | <b>11</b>  |
| 26 Anos        | 5          |
| 27 Anos        | 0          |
| 28 Anos        | 0          |
| 29 Anos        | 1          |
| <b>N</b>       | <b>50</b>  |

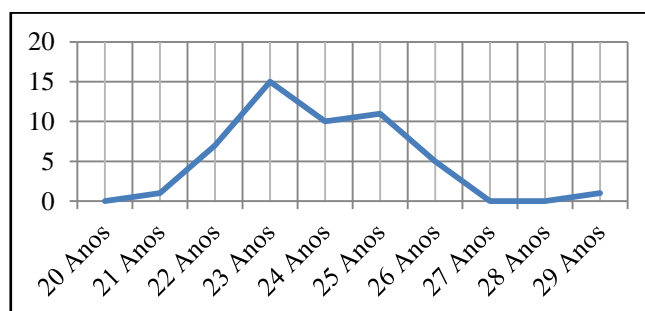


Tabela 3 /Gráfico 3 – Nível de escolaridade

| Nível de escolaridade |            |
|-----------------------|------------|
| Ano                   | Frequência |
| 1) 9º Ano             | 26         |
| 2) 10º Ano            | 14         |
| 3) 11º Ano            | 8          |
| 4) 12º Ano            | 2          |
| N                     | 50         |

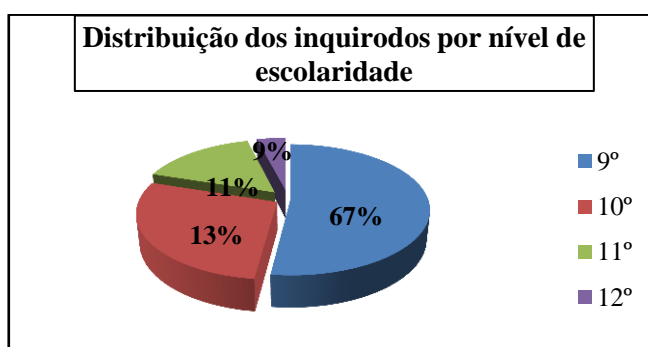


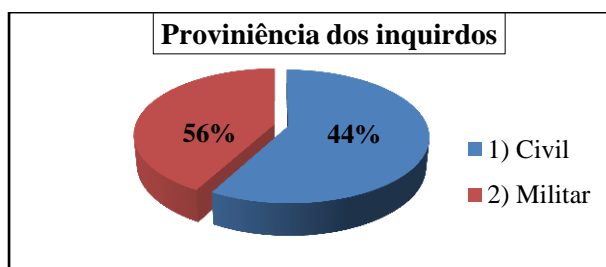
Tabela 4 /Gráfico 4 – Estado Civil

| Estado civil |    |
|--------------|----|
| 1) Solteiro  | 50 |
| 2) Casado    | 0  |
| N            | 50 |



Tabela 5/Gráfico 5 – Proveniência dos inquiridos

| Proveniência dos inquiridos |    |
|-----------------------------|----|
| 1) Civil                    | 29 |
| 2) Militar                  | 21 |
| N                           | 50 |



### 7.3.2 Da percepção do recrutamento e selecção

Tabela 6/Gráfico 6 – Tomada de conhecimento da abertura do concurso de admissão para o CFA (questão 1)

| Meios                       | Frequência |
|-----------------------------|------------|
| 1) Na Sede do Comando Geral | 0          |
| 2) Rádio Nacional           | 27         |
| 3) TVS                      | 23         |
| 4) Jornais                  | 0          |
| 5) Outro                    | 0          |
| N                           | 50         |

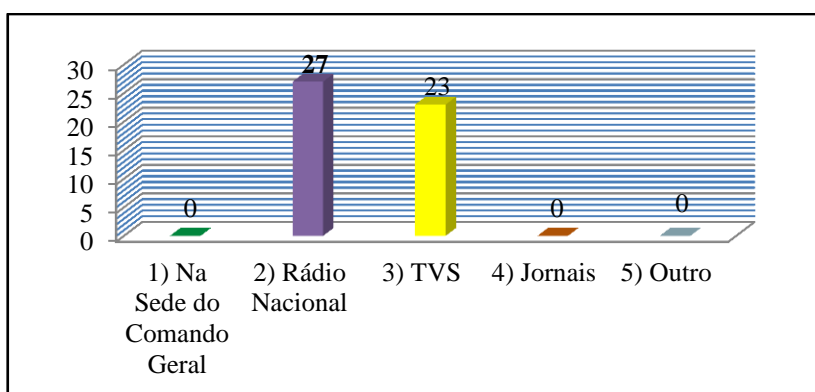


Tabela 7/Gráfico 7 – Caracterização do processo do recrutamento e seleção (questão 1)

| Caracterização     | Frequência |
|--------------------|------------|
| 1) Inadequado      | 0          |
| 2) Pouco adequado  | 7          |
| <b>3) Adequado</b> | <b>39</b>  |
| 4) Muito adequado  | 4          |
| <b>N</b>           | <b>50</b>  |

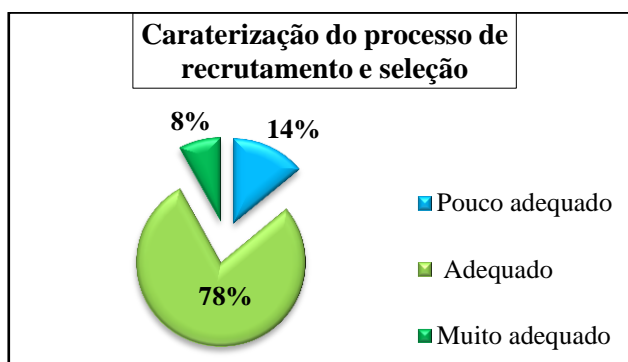


Tabela 8/gráfico 8 – Escolha profissional (questão 3)

| A PN foi a 1ª escolha profissional |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>1) Sim</b>                      | <b>42</b> |
| 2) Não                             | 8         |
| <b>N</b>                           | <b>50</b> |

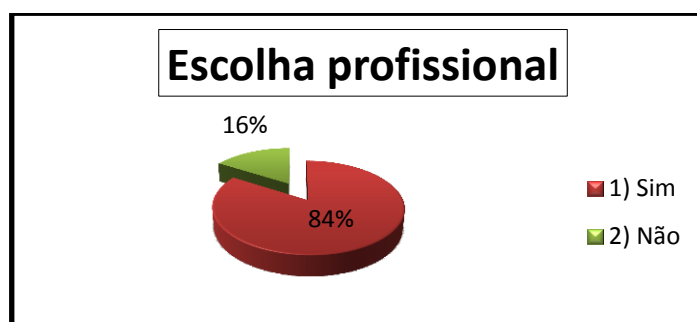


Tabela 9/Gráfico 9 – Principal motivo pela escolha profissional dos inquiridos (questão 4)

| Principal motivo pela escolha profissional dos inquiridos     |            |
|---|------------|
| Consideração  | Frequência |
| <b>1) Falta de emprego no país</b>                            | <b>26</b>  |
| 2) A PN é uma instituição que garante segurança no emprego    | 1          |
| 3) Os requisitos para se incorporar na PN são pouco exigentes | 1          |
| 4) A PN dá estatuto social aos seus agentes                   | 0          |
| 5) A PN tem boa imagem institucional                          | 0          |
| <b>6) Porque sempre quis ser polícia</b>                      | <b>22</b>  |
| 7) Porque é a realização de um sonho                          | 0          |
| 8) Porque na PN se tem bom salário                            | 0          |
| <b>N</b>  | <b>50</b>  |

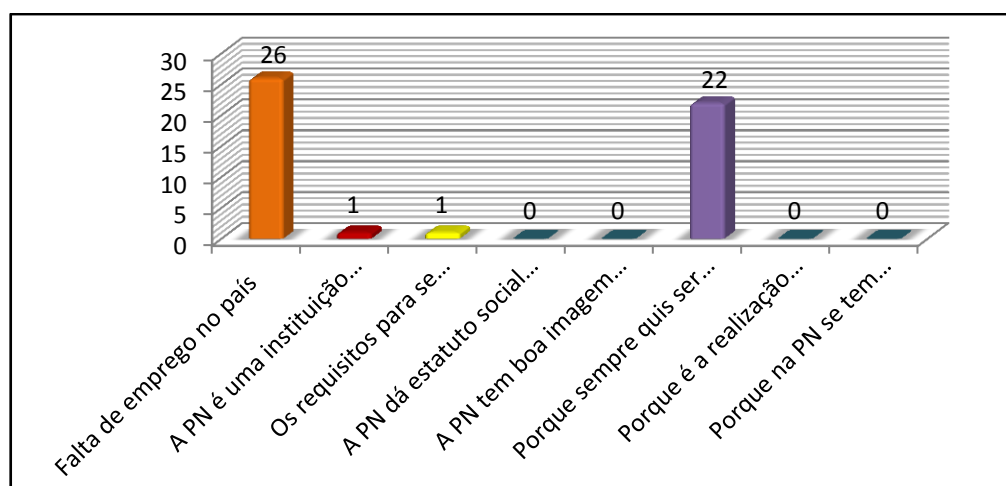


Tabela 10/Gráfico 10 – Conhecimento dos requisitos antes do concurso público de admissão à PN (questão 5)

| Consideração  | Frequência |
|---------------|------------|
| <b>1) Sim</b> | <b>47</b>  |
| 2) Não        | 3          |
| <b>N</b>      | <b>50</b>  |

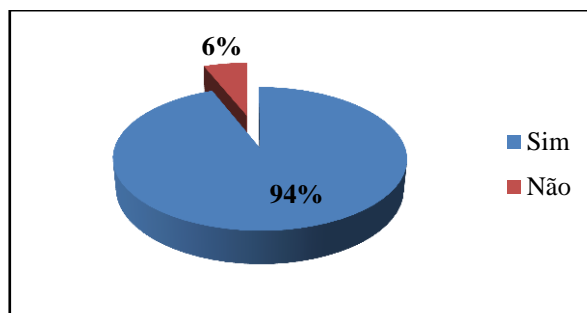


Tabela 11/Gráfico 11 – Caracterização dos critérios utilizados no processo de seleção pela PN (questão 6)

| Consideração     | Frequência |
|------------------|------------|
| 1) Injustos      | 1          |
| 2) Pouco justos  | 3          |
| <b>3) Justos</b> | <b>40</b>  |
| 4) Muito justos  | 6          |
| <b>N</b>         | <b>50</b>  |

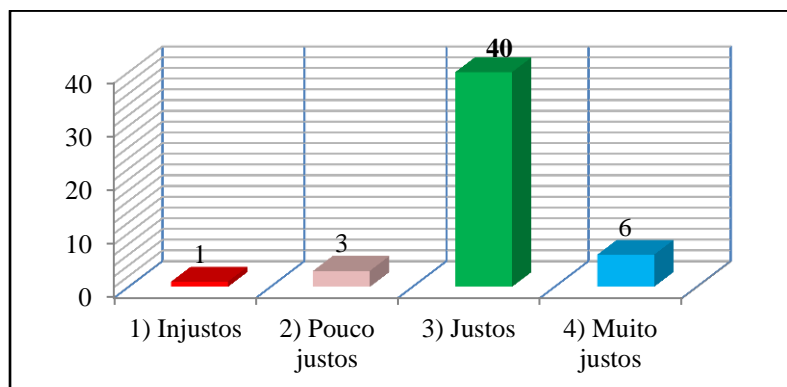
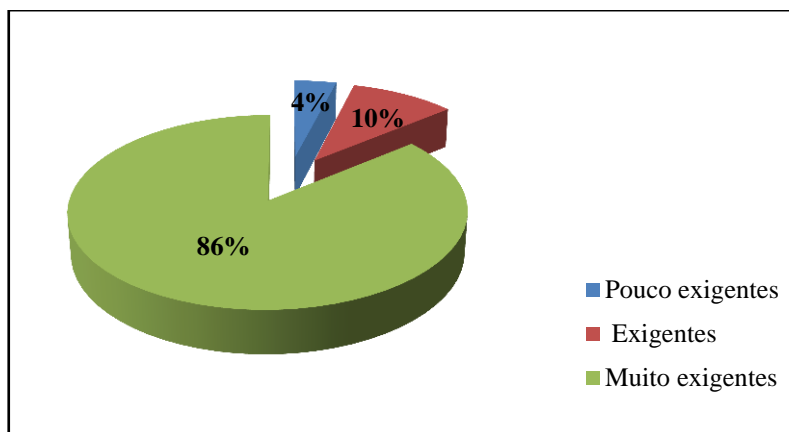


Tabela 12/Gráfico 12 – Provas físicas de seleção (questão 7)

| Consideração              | Frequência |
|---------------------------|------------|
| 1) Pouco exigentes        | 2          |
| 2) Exigentes              | 5          |
| <b>3) Muito exigentes</b> | <b>43</b>  |
| <b>N</b>                  | <b>50</b>  |



### 7.3.3 Da formação de novos agentes

Tabela 13/Gráfico 13 – Consideração sobre a formação recebida do CFA quanto às expectativas (questão 8)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 45         |
| 2) Não       | 3          |
| Nulo         | 2          |
| N            | 50         |

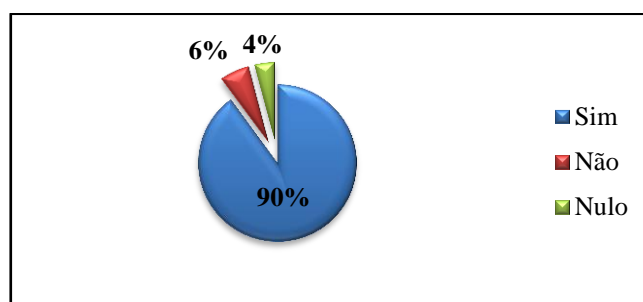


Tabela 14/Gráfico 14 – Consideração sobre a formação base da EPP para o desempenho da actividade policial em STP (questão 9)

| Caracterização    | Frequência |
|-------------------|------------|
| 1) Inadequada     | 2          |
| 2) Pouco adequada | 4          |
| 3) Adequada       | 43         |
| 4) Muito adequada | 1          |
| N                 | 50         |

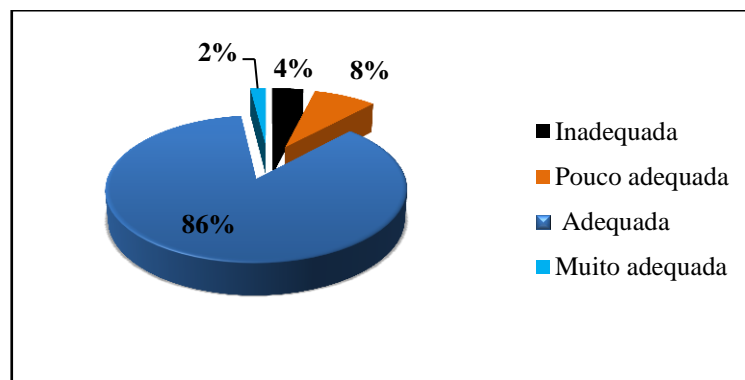


Tabela 15/Gráfico 15 – Formação específica (questão 10)

| Consideração         | Frequência |
|----------------------|------------|
| 1) Sim <sup>45</sup> | 38         |
| 2) Não               | 12         |
| N                    | 50         |

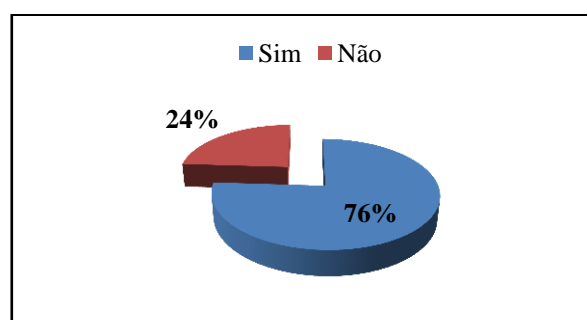


Tabela 16/gráfico 16 – Formação contínua (questão 11)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 2          |
| 2) Não       | 48         |
| N            | 50         |

<sup>45</sup> Dos (38) inquiridos que afirmaram ter formação específica, (35) dos quais, fizeram uma formação no âmbito da UET e (3) fizeram uma formação no âmbito da Defesa Pessoal.

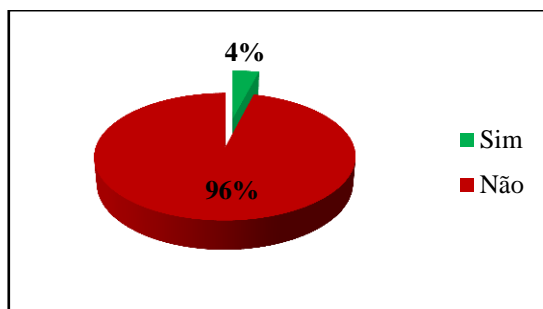


Tabela 17/Gráfico 17 – Lição de matérias no âmbito dos direitos fundamentais do homem (questão 12)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 26         |
| 2) Não       | 24         |
| N            | 50         |

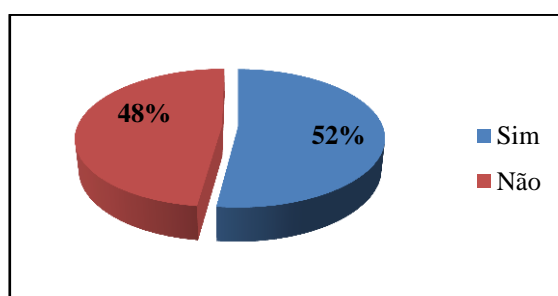


Tabela 18/Gráfico 18 – Formação específica no âmbito dos estupefacientes /drogas (questão 13)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 0          |
| 2) Não       | 50         |
| N            | 50         |

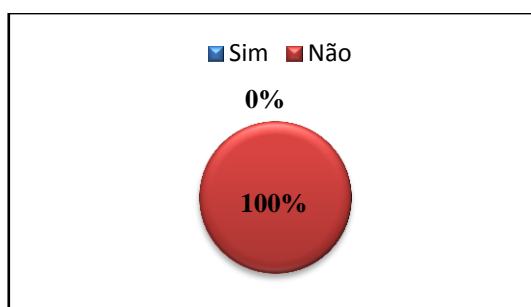
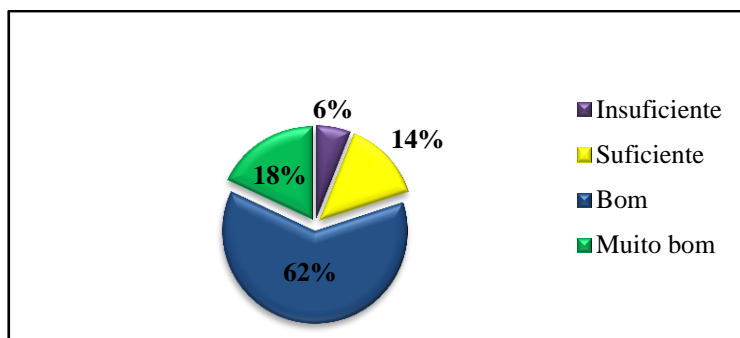


Tabela 19/Gráfico 19 – Consideração relativamente ao tempo destinado à frequência do CFA (questão 14)

| Consideração    | Frequência |
|-----------------|------------|
| 1) Insuficiente | 3          |
| 2) Suficiente   | 7          |
| <b>3) Bom</b>   | <b>31</b>  |
| 4) Muito bom    | 9          |
| N               | 50         |



### 7.3.4 Da integração dos inqueridos

Tabela 20/Gráfico 20 – Sente-se bem preparado para desempenhar as funções que lhe são confiadas na PN (questão 15)

| Sente-se bem preparado para as suas funções |            |
|---|------------|
| Consideração                                | Frequência |
| 1) Discordo totalmente                      | 0          |
| 2) Discordo                                 | 0          |
| 3) Nem concordo, nem discordo               | 1          |
| <b>4) Concordo</b>                          | <b>43</b>  |
| 5) Concordo totalmente                      | 6          |
| N   | 50         |

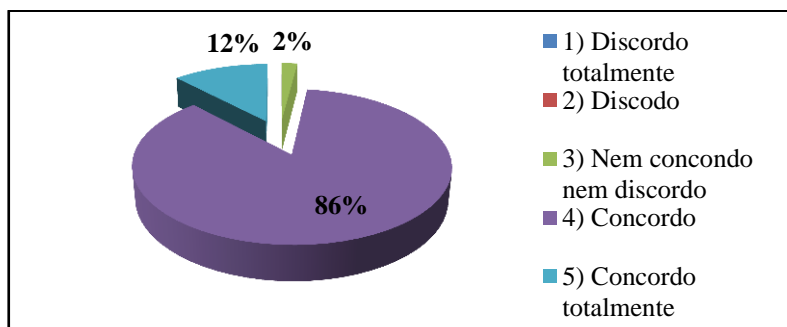


Tabela 21/Gráfico 21 – Sente-se bem integrado na PN (questão 16)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 48         |
| 2) Não       | 1          |
| Não responde | 1          |
| N            | 50         |

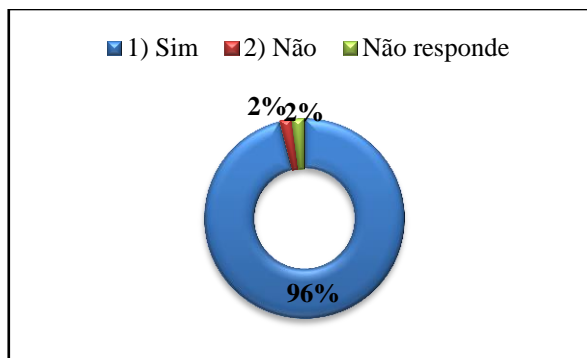


Tabela 22/Gráfico 22 – Dificuldades de adaptação às regras disciplinares (questão 17)

| Consideração | Frequência |
|--------------|------------|
| 1) Sim       | 2          |
| 2) Não       | 48         |
| N            | 50         |

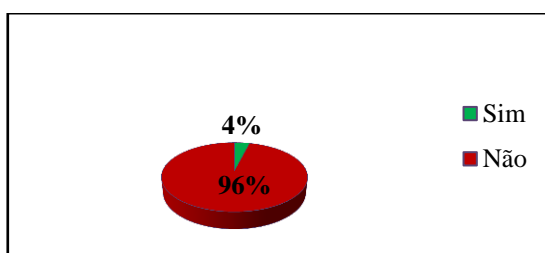


Tabela 23/Gráfico 23 – Recorre à hierarquia para esclarecimento de dúvidas em matérias policiais (questão 18)

| Consideração            | Frequência |
|-------------------------|------------|
| 1) Nunca                | 6          |
| <b>2) Algumas vezes</b> | <b>44</b>  |
| 3) Sempre               | 0          |
| N                       | 50         |

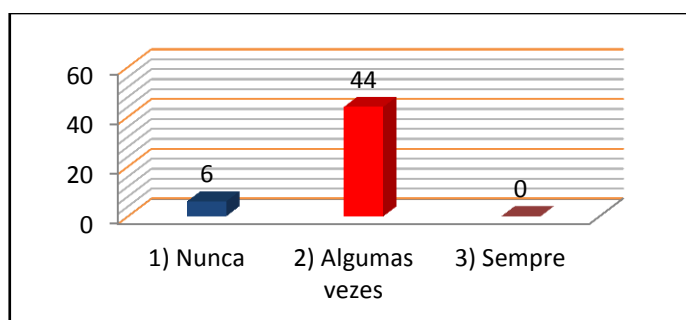


Tabela 24/Gráfico 24 – Apoio de colegas para resolução de problemas profissionais (questão 19)

| Consideração            | Frequência |
|-------------------------|------------|
| 1) Nunca                | 2          |
| <b>2) Algumas vezes</b> | <b>46</b>  |
| 3) Sempre               | 2          |
| N                       | 50         |

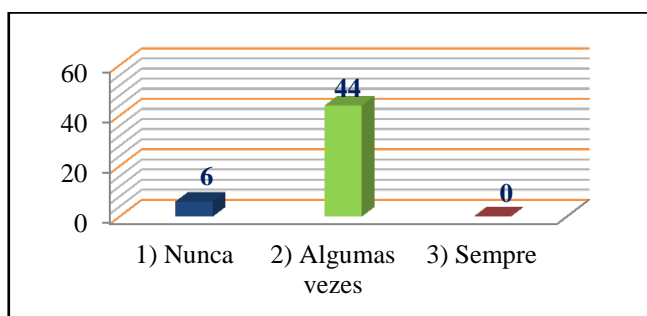
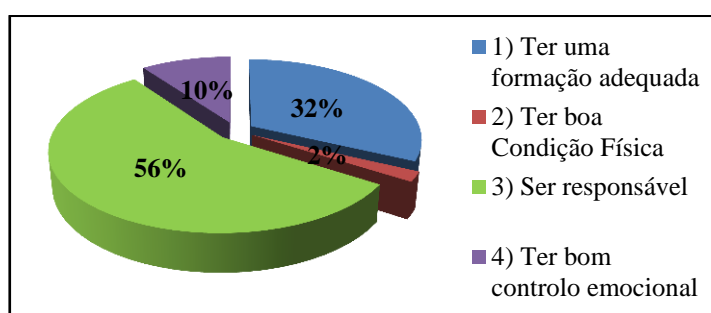


Tabela 25/Gráfico 25 – Factor mais relevante para o bom desempenho da actividade policial (questão 20)

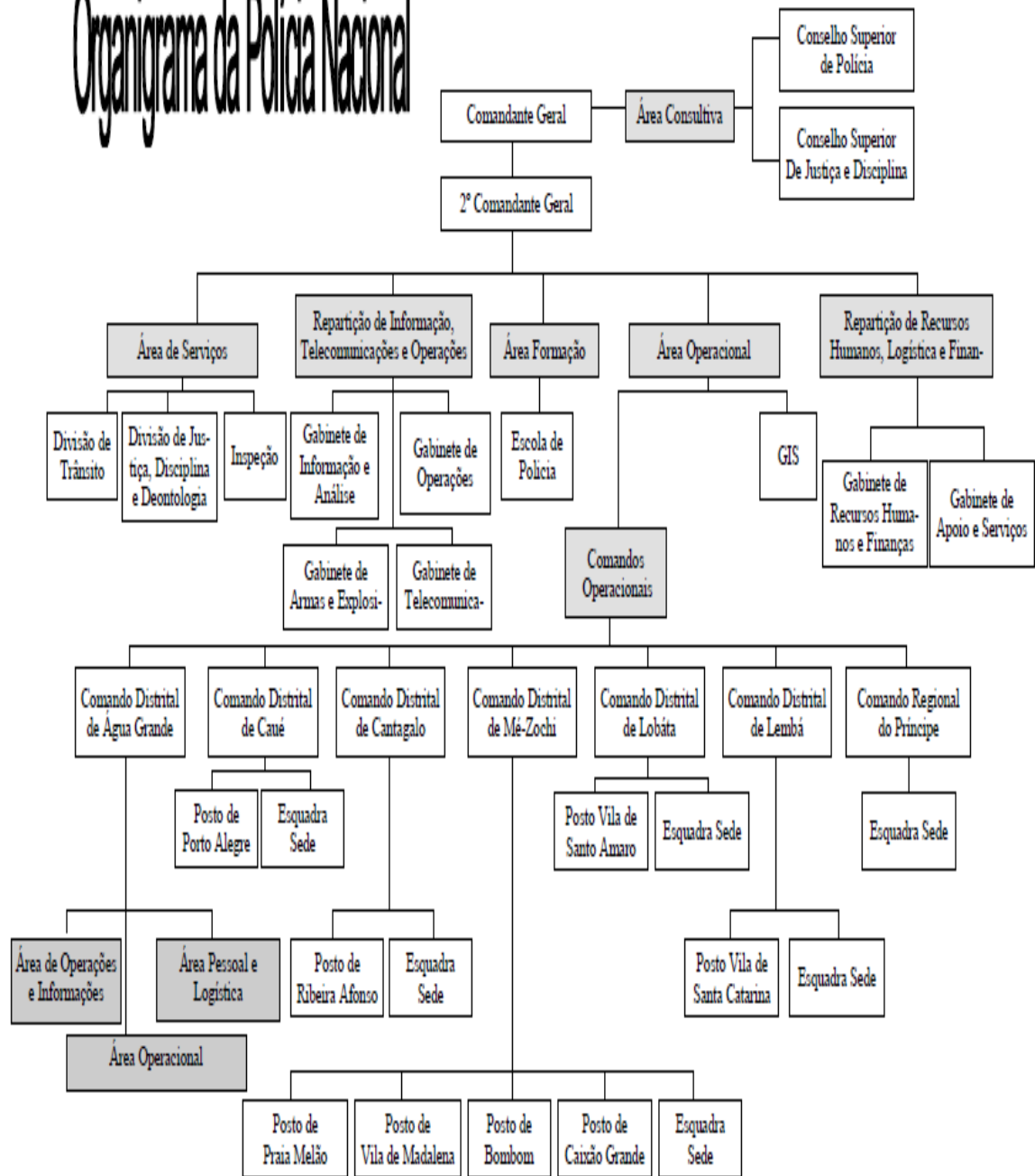
| Consideração                  | Frequência |
|-------------------------------|------------|
| 1) Ter uma formação adequada  | 16         |
| 2) Ter boa Condição Física    | 1          |
| 3) Ser responsável            | 28         |
| 4) Ter bom controlo emocional | 5          |
| N                             | 50         |



# **ANEXOS**

## **ANEXO I – ORGANOGRAMA DA POLÍCIA NACIONAL**

# Organigrama da Polícia Nacional



**ANEXO II – TERMO DE ABERTURA DO CONCURSO  
PÚBLICO**



Republica Democrática de São Tomé e Príncipe  
**Ministério da Defesa e Segurança Pública**  
Polícia Nacional  
Comando-Geral  
Gabinete do Comandante Geral

**AVISO DE ABERTURA**  
**DO CONCURSO PARA A FREQUÊNCIA DO CURSO DE FORMAÇÃO DE**  
**AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL**

Para os devidos efeitos se publica que se encontra aberto o concurso de admissão à frequência do Curso de Formação de Agentes da Polícia Nacional, que terá a duração de dez semanas e que confere uma formação técnico-profissional na área da segurança interna e que terá início no próximo mês de Junho, pelo que, os elementos interessados, que reúnam as condições a seguir descritas devem preencher os requerimentos de candidatura na secretaria do Comando-Geral da Polícia Nacional (Junto á Alfandega) entre os dias Y de mês Z e X de mês J do corrente ano.

O *Número Clausus* para o início do Curso é XXX elementos.

**1. Requisitos de admissão ao concurso**

Poderão candidatar-se todos os cidadãos do sexo masculino e feminino, que até ao termo do prazo de apresentação das candidaturas reúnam os seguintes requisitos:

- a) Que não tenham completado 25 anos de idade até ao dia 31 de Dezembro do ano em curso;
- b) Que possuam o 9º ano de escolaridade;
- c) Que não tenham antecedentes criminais;
- d) Que possuam uma boa compleição física, coordenação motora, destreza física e psicológica, espírito de sacrifício e com capacidade de decisão e intervenção;
- e) Que não possuam anomalias oftalmológicas, respiratórias ou motoras que o impeçam de desenvolver esforços físicos de relevo e sob tensão;

## **2. Formalização das candidaturas**

As candidaturas deverão ser formalizadas através do preenchimento do requerimento de candidatura que estará disponível no Comando-Geral até 03 de Junho do corrente.

## **3. Instrução do processo**

O Júri do concurso reúne as fichas de candidatura e organiza os processos dos candidatos devendo as mesmas ficar prontas até ao dia 06 do corrente ano.

## **4. Documentação necessária para a candidatura:**

- **Bilhete de identidade ou certidão narrativa de nascimento (apresentação do original);**
- **Certidão de registo criminal;**
- **Certificado de habilitações literárias;**
- **Documento comprovativo da situação militar.**

**IMPORTANTE:** Os documentos referidos deverão ser entregues pelos candidatos seleccionados aquando da entrega da candidatura ou o mais tardar no final do processo de selecção sendo que os candidatos serão mantidos em prova condicionalmente.

## **5. Provas de admissão**

As provas de admissão desenvolvem-se nas quatro fases abaixo descritas, todas elas de carácter eliminatório pelo que o candidato só poderá aceder à prova seguinte caso tenha aproveitamento na prova anterior.

- I. Provas Físicas – 9, 10 e 13 de Junho**
- II. Prova de Cultura Geral – 14 de Junho**
- III. Inspeção Médica – 16 e 17 de Junho**
- IV. Entrevista Final – 20 de Junho**
- V. Início do CFA – Em data a determinar.**

## 6. Provas Físicas

| Provas                             | Masculino | Feminino  | Nº de Tentativas |
|------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| Corrida de 100 metros              | 13,9seg   | 16,3seg   | 2                |
| Salto em comprimento (sem corrida) | 2,20m     | 1,80m     | 2                |
| Salto do muro sem apoio            | 1m        | 0,8m      | 2                |
| Impulsão vertical                  | 0,45m     | 0,35m     | 2                |
| Flexões de braços na trave         | 5         | 2         | 2                |
| Flexões de tronco                  | 30/ 45seg | 25/ 45seg | 2                |
| Corrida de 1000metros              | 3,40min   | 4,35min   | 1                |

**Nota:** Cada uma das provas é eliminatória e a forma de execução das provas será explicada e demonstrada pelos controladores no momento da execução das mesmas.

## 7. Classificação das provas

- a) As Provas Físicas e a Inspeção médica são de classificação Apto ou Inapto;
- b) A Prova de Cultura Geral e a Entrevista serão classificadas de 0 a 20 valores, sendo que a classificação abaixo dos 10 valores será causa de exclusão do concurso. Os parâmetros de avaliação de ambas as provas serão definidos pelos membros do Júri.

## 8. Classificação Final

A média final será obtida pelo valor médio das classificações obtidas nas Provas de Cultura Geral e Entrevista.

- a) Em caso de igualdade de classificação serão valorizados os seguintes factores e pela seguinte ordem de preferência:
  - (1) Melhor Entrevista;
  - (2) Melhor Prova de Cultura Geral;
  - (3) Melhores Habilitações Literárias;
  - (4) Melhores Provas Físicas;

(5) Compete ao júri o estabelecimento de outros critérios de preferência, sempre que subsistir igualdade após a aplicação dos critérios referidos nos números anteriores.

b) A ordenação da lista da classificação dos candidatos será publicada e afixada em 14 de Junho próximo, na vitrina da Secretaria do Comando-Geral para consulta pública.

#### **9. Admissão ao Curso de Formação de Agentes /Dever de permanência**

Os candidatos seleccionados serão admitidos à frequência do Curso com a duração de 10 semanas e após a sua conclusão com aproveitamento, serão ordenados de acordo com a respectiva classificação e colocados à disposição do Comando Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

#### **10. Constituição do júri**

**Presidente:**

Subintendente (...)

**Vogais:**

1º Vogal Subcomissário (...)

2º Vogal Subcomissário (...)


Vogal Suplente Subcomissário (...)

**São Tomé, 09 de Maio de XXX**

O Comandante Geral da Polícia Nacional

Roldão dos Santos Dias Boa Morte  
Intendente

## **ANEXO III – FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO**

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| Rua das Alfandegas -<br>S.Tomé C.P.<br>27 Tel.2222222<br>São Tomé e Príncipe  | <br><b>REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE S.TOMÉ E PRÍNCIPE</b><br><b>MINISTERIO DA DEFESA E SEGURANÇA PÚBLICA</b><br><b>COMANDO GERAL DA POLÍCIA NACIONAL (UNIDADE –</b><br><b>DISCIPLINA – TRABALHO)</b> | Nº de Processo        |
| <b>CONCURSO DE ADMISSÃO AO CURSO DE FORMAÇÃO DE AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL</b>   |   |                       |
| <b>FORMULÁRIO</b>   |   |                       |
| <b>A. IDENTIFICAÇÃO DADOS</b> (a preencher com a letra de imprensa)   |   |                       |
| 1. NOME (Completo) _____  |   |                       |
| 2. DATA DE NASCIMENTO _____   |   | 3. SEXO _____         |
| 4. B.I. Nº. _____   |   | 5. ESTADO CIVIL _____ |
| 6. NACIONALIDADE _____  |   | 7. NATURALIDADE _____ |
| 8. MORADA ACTUAL _____  |   | DISTRITO _____        |
| Tel. _____  | Tlm. _____  | Mail _____            |
| 9. FILIAÇÃO (Pai) _____<br>(Mãe) _____  |   |                       |
| <b>B. SITUAÇÃO MILITAR</b>  |   |                       |
| 1. INSPECÇÃO MILITAR. APTO _____ INAPTO _____ ADIADO _____ NÃO INSPECCIONOU _____ CUMPRIU<br>O SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO _____ RESERVA _____  |   |                       |
| <b>C. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>   |   |                       |
| D. ANTECEDENTES CRIMINAIS. TEM ALGUM PROCESSO JUDICIAL PENDENTE _____ JÁ<br>ALGUMA VEZ FOI CONDENADO _____  |   |                       |
| <b>E. JUNTA OS SEGUINTE DOCUMENTOS</b><br>1 FOTOCÓPIA AUTENTICADA DO BILHETE DE IDENTIDADE<br>2 CERTIDÃO DE REGISTO CRIMINAL<br>3 CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES LITERÁRIAS<br>4 DOCUMENTO COMPROVATIVO DA SITUAÇÃO MILITAR  |   |                       |
| <b>F. DECLARA</b><br>Que são verdadeiros todos e cada um dos dados consignados neste formulário O candidato fica ciente de que a prestação de falsas declarações e a não apresentação de todos os documentos até o dia da prova de Cultura-geral. são motivo de exclusão. |   |                       |
| São Tomé aos _____ de _____ de 2013<br>O CANDIDATO  |   |                       |

## **ANEXO IV – OFÍCIO**



MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA  
**POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E  
SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor  
Comandante-Geral da Polícia Nacional de  
São Tomé e Príncipe

| S/Referência | S/Comunicação | N/Referência                    | Data       |
|--------------|---------------|---------------------------------|------------|
|              |               | 25/SECDE/2014                   | 2014-01-15 |
|              |               | <b>Processo:</b>                |            |
|              |               | <b>Classificador:</b> 080.10.02 |            |

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

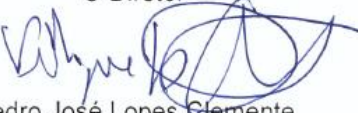
1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no ano de estágio, compreende a elaboração de um estudo que deverá obrigatoriamente incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Um dos alunos do 5.º ano do CMICP, Aspirante Valdir dos Santos Lima da Cunha Lisboa, no âmbito do trabalho de dissertação a realizar subordinado ao tema "Recrutamento e seleção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe", do qual é Orientador o Prof. Doutor Artur da Rocha Machado, vem solicitar a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de um inquérito, por questionário, aos Agentes formados nos dois (2) últimos cursos base para agentes, ministrados pela Escola Prática de Polícia de São Tomé e Príncipe.

3. Mais se informa V.ª Ex.ª que o Aspirante a Oficial de Polícia Valdir Lisboa se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho académico.

Com os melhores cumprimentos

O Diretor

  
Pedro José Lopes Clemente  
Superintendente

## **ANEXO V – POSTOS DA POLÍCIA NACIONAL**

## Postos da Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe



SUPERINTENDENTE



INTENDENTE



SUBINTENDENTE



COMISSÁRIO



SUBCOMISSÁRIO



CHEFE DE  
ESQUADRA



SUBCHEFE  
PRINCIPAL



1.º SUBCHEFE



2.º SUBCHEFE



AGENTE  
PRINCIPAL



AGENTE DE  
1.ª CLASSE



AGENTE DE  
2.ª CLASSE

## **ANEXO VI – SÍMBOLOS**

## Símbolos nacionais e da Polícia Nacional

### Bandeira e Insígnia Nacional de São Tomé e Príncipe



### Brasão da Polícia Nacional

