

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Júlio Hernani de Oliveira Gomes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIIIº Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO DE CARREIRAS: AS IMPLICAÇÕES NO
DESEMPENHO DOS AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL DE
ANGOLA**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 22 abril de 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Júlio Hernani de Oliveira Gomes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIIIº Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO DE CARREIRAS: AS IMPLICAÇÕES NO
DESEMPENHO DOS AGENTES DA POLÍCIA NACIONAL DE
ANGOLA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



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

Autor: Júlio Hernani de Oliveira Gomes

Título da obra: Gestão de Carreiras: As Implicações no Desempenho dos Agentes da
Polícia Nacional de Angola

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 22 de abril de 2016



DEDICATÓRIA

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

Mahatma Gandhi (1951)

Aos meus pais, Júlio Gomes e Maria Adelaide;

À minha mulher, Vanda Monteiro, e aos nossos
filhos, Vânia e Júlio Júnior Gomes;

Aos meus irmãos;

A toda minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao ultimar o presente trabalho, revela-se inevitável olhar para trás, relembrando o caminho percorrido até aqui, e, principalmente, olhar para quem me ajudou a percorrê-lo. Fazendo uma retrospectiva dos escolhos que me foram surgindo ao longo deste percurso, relembro-me de quão imprescindíveis foram essas pessoas. Acreditar em nós próprios não torna as coisas mais fáceis, antes mais acessíveis. Mas mais importante do que isso é o facto de sabermos que quem está junto de nós também acredita que somos capazes, expressando essa confiança frequentemente, incutindo-nos uma força até então desconhecida. Foi isso que senti da parte da minha família e da parte dos meus amigos e camaradas (mais antigos, mais recentes, mais graduados e menos graduados) ao longo de quase seis anos.

Agradeço primeiramente a Deus, por me ter iluminado ao longo da formação e por, graças às suas bênçãos, fazer com que terminasse com sucesso o curso.

Aos meus pais, pela educação que me deram, por me terem mostrado o caminho para a vida e pelo apoio incondicional que me prestaram ao longo desta formação.

À minha mulher, por me apoiar, desde o início, em todas as decisões. Obrigado por todo o teu amor, companheirismo, cumplicidade e paciência.

Aos nossos queridos filhos, por serem a força que me manteve firme durante a minha vida académica no ISCPSI.

Ao coletivo de alunos angolanos no ISCPSI, pela irmandade, amizade e cumplicidade.

A todos os meus camaradas do XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com quem partilhei e vivi momentos difíceis e de alegria, com quem ultrapassei muitas barreiras.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela orientação dispensada. Endereço-lhe a minha profunda gratidão por toda a disponibilidade e apoio prestado ao longo da realização do trabalho académico.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, casa de excelência, pelas oportunidades criadas, valores e conhecimentos transmitidos.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta Dissertação de Mestrado, muito obrigado.

Júlio Gomes

RESUMO

A evolução da sociedade trouxe às organizações a exigência crescente de potenciar os recursos humanos. Reconhece-se assim a necessidade de criar um ambiente mais saudável e promotor da produtividade e do sucesso.

A área de recursos humanos é cada vez mais vista como de enorme valor nas organizações. Constantemente confrontada com desafios de diferentes níveis, tem vindo adaptar-se e a evoluir.

A Polícia Nacional de Angola possui um capital humano elevado. As dificuldades de gestão deste recurso acentuam-se em matérias como a gestão de carreiras. Esta situação pode ter consequências indesejáveis na satisfação, motivação e desempenho organizacionais. O presente trabalho académico ambiciona fornecer um contributo para colmatar tais dificuldades e minorar os fatores de risco associados.

Procedeu-se a uma análise dos diplomas que regulam os sistemas de gestão e progressão de carreiras em diversas organizações policiais dos PALOP, bem como a um estudo de caso na Polícia Nacional de Angola, mais precisamente na Divisão Policial de Viana do Comando Provincial de Luanda. Aplicaram-se questionários para aferir a opinião sobre o sistema de progressão na carreira dos agentes e o seu impacto. Realizaram-se entrevistas a Oficiais da Instituição, detentores de informação privilegiada sobre a temática, com o objetivo de determinar o que pensam sobre as políticas de progressão na carreira praticadas na Instituição.

Concluiu-se que a grande maioria dos entrevistados é da opinião de que, para além de se constatar um excessivo tempo de espera para se efetivar a progressão na carreira dos Agentes de Polícia, o atual sistema de progressão influencia desfavoravelmente o desempenho dos Agentes.

Palavras-chave: Satisfação; Motivação; Desempenho e Gestão de Carreira.

ABSTRACT

The evolution of society has brought to organizations the challenge of enhancing human resources.

The perception of human resources management as a key factor in organizations has strengthened over time. Facing multiple challenges, this field has been constantly evolving.

The National Police of Angola has a high human capital. The difficulties of managing this resource are visible in areas such as career management. This may have undesirable consequences on satisfaction, organizational motivation and performance. The present academic work aims to give a contribution to overcome these difficulties and reduce some risk factors.

We undertook an analysis of the instruments governing the management systems and career progression in various PALOP police organizations. We carried out a case study research on National Police of Angola, specifically the Police Division of Viana of the Provincial Command of Luanda. We applied questionnaires to assess the review of the system of progression in the careers of agents and their impact. We also conducted interviews with the institution officials, insider holders on the subject, in order to determine what they think about the progression political career practiced in the institution.

We concluded that the vast majority of respondents considered that, in addition to observe an excessive waiting time to effect the career development of police agents, the current progression system unfavorably influences the performance of the Agents.

Keywords: Satisfaction; Motivation; Performance and Career Management.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
ÍNDICE DE SIGLAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xvi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	4
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	4
1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA	5
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA	6
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	6
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	7
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	8
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	8
CAPÍTULO 2: SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO	10
2.1 INTRODUÇÃO.....	10
2.2 SATISFAÇÃO.....	11
2.3 MOTIVAÇÃO.....	13

2.4 DESEMPENHO	17
2.5 SÍNTESE	21
CAPÍTULO 3: GESTÃO DE CARREIRAS.....	22
3.1 INTRODUÇÃO.....	22
3.2 CONCEITOS DE CARREIRA, GESTÃO DE CARREIRA E PLANO DE CARREIRA	23
3.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE CARREIRAS E AS OUTRAS ÁREAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
3.4 SUCESSO NA CARREIRA.....	25
3.5 PLANO DE CARREIRA DAS POLÍCIAS COOPERANTES.....	28
3.5.1 POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE	29
3.5.2 POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE.....	29
3.5.3 POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.....	30
3.5.4 POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA	31
3.6 SÍNTESE	33
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	34
4.1 INTRODUÇÃO.....	34
4.2 A POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	34
4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	35
4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	36
4.4.1 ENTREVISTA.....	36
4.4.1.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA	37
4.4.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO	37
4.4.2 QUESTIONÁRIO	38
4.4.2.1 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	38
4.4.2.2 QUESTIONÁRIO FINAL.....	39
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	39
4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	40
4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.7.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	41
4.7.2 ANÁLISE DE DADOS SOBRE O TEMPO DE ESPERA PARA PROGRESSÃO.....	41

4.7.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO FACE AO SISTEMA DE PROGRESSÃO DA CARREIRA NA PNA.....	41
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
5.1 INTRODUÇÃO.....	43
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	43
5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA	43
5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS.....	44
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	45
5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	46
5.5 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	46
5.6 CONCLUSÕES FINAIS	48
5.7 RECOMENDAÇÕES.....	49
5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	50
5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	50
 BIBLIOGRAFIA	 51
 APÊNDICES.....	 55
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários.....	57
Apêndice B: Guião de entrevista.....	59
Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional de Recursos Humanos, Comissário Luís da Fonseca Cadete, em 03 de Fevereiro de 2016	63
Apêndice D: Entrevista ao 2º Comandante da Província do Kuanza Sul, Subcomissário Alberto Ferraz, em 03 de fevereiro de 2016.....	66
Apêndice E: Entrevista ao Chefe de Repartição de Recursos Humanos Superintendente- Chefe, Carlos M. G. dos Reis, em 03 de fevereiro de 2016	69
Apêndice F: Entrevista ao Chefe de Departamento de Recursos Humanos, Superintendente Manuel Nelson Bizi António, em 03 de fevereiro de 2016.....	73
Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas.....	76
Apêndice H: Inquérito aplicado aos Agentes da Divisão de Viana da PNA.....	82
Apêndice I: Cálculo das amostras em estudo	86

Apêndice J: Caracterização da amostra da Divisão Policial em Estudo.....	88
Apêndice L: Caraterização das amostras da Divisão e total de inquéritos respondidos.....	90
Apêndice M: Caracterização sociodemográfica	92
Apêndice N: Análise de dados sobre o tempo de espera para progressão.....	96
Apêndice O: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de progressão da carreira na PNA	98
Apêndice P: Estrutura da PNA	100
ANEXOS	102
Anexo A: Etapas da implementação de um sistema de desenvolvimento e gestão de carreiras	104
Anexo B: Regulamento de Carreiras da Polícia Nacional de Angola	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da PNA	101
----------------------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária – Divisão de Viana	93
Gráfico 2: Género – Divisão de Viana	93
Gráfico 3: Grau académico – Divisão de Viana.....	94
Gráfico 4: Categoria – Divisão de Viana.....	94
Gráfico 5: Experiência profissional – Divisão de Viana	95
Gráfico 6: Tempo de espera.....	97

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.	77
Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.	77
Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.	78
Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.	78
Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.	79
Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.	79
Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.	80
Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.	80
Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.	81
Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise comparativa do sistema de carreira dos agentes da Polícia de Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Angola.	32
Tabela 2 - Caracterização da amostra da Divisão de Viana – Carreira de Agente.....	89
Tabela 3: Caracterização da amostra da Divisão de Viana.	91
Tabela 4: Frequências, desvio-padrão e médias da questão 7 – Global	99
Tabela 5: Frequências, desvio-padrão e médias da questão 7 – (cont.).....	99

ÍNDICE DE SIGLAS

AD: Avaliação de Desempenho

AP: Administração Pública

CdP: Comando de Polícia

CFA: Curso de Formação de Agentes

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

CGPNA: Comando Geral da Polícia Nacional de Angola

GC: Gestão de Carreira

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PALOP: Países de língua Oficial Portuguesa

PNA: Polícia Nacional de Angola

PNCV: Polícia Nacional de Cabo Verde

PRM: Polícia da República de Moçambique

PNSTP: Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

RH: Recursos Humanos

DV: Divisão de Viana

LISTA DE ABREVIATURAS

apud: citado por

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

i.e. (id est): isto é

idem: o mesmo

in stricto sensu: em sentido específico

supra: acima

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, a sociedade tem sofrido enormes evoluções em todas as suas áreas. As organizações, parte integrante do todo social, têm sentido profundamente essas mudanças, confrontando-se com o imperativo de um constante reajustamento das suas estruturas, gestão global e, principalmente, forma como lidam com a unidade básica essencial para a sua existência e sucesso, as pessoas.

A evolução da economia e do mercado de trabalho “confronta-se e está condicionada pelos desenvolvimentos dos contextos internacionais dominantes nas últimas décadas” (Bernardo *et al.*, 2000, p. 25), para os quais a globalização tem tido um enorme contributo.

Como refere Granadeiro (*apud* Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013), todas essas mudanças forçaram os gestores a reestruturarem o modo como conduzem os negócios e, em específico, cada pilar estratégico da gestão. Devem assim adaptar-se às transformações tecnológicas, ajustar as suas estruturas e a sua organização às necessidades do momento (Peretti, 2001).

De acordo com Chiavenato (1994), as organizações são estabelecidas por pessoas, sendo que elas “...passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações” (p. 15). Na sua essência, as organizações são um meio para atingir interesses pessoais, “...para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar” (Chiavenato, 1994, p. 22). As organizações, além de satisfazerem as necessidades dos indivíduos que as formam, contribuem para a própria evolução da sociedade, fornecendo produtos e serviços de que a mesma necessita.

As organizações envolvem inúmeras variáveis situacionais, possibilitando a apresentação de um número infindável de estruturas. Mesmo após a sua criação, não permanecem estáticas e estagnadas no tempo (Camara *et al.*, 2013). São tão mutáveis que não há organizações com um modelo organizacional ideal, inseridas “...num esquema rígido através de axiomas gerais e universais” (Camara *et al.*, 2013, p. 91). No entanto, de acordo com Chiavenato (1994), é possível fazer uma distinção genérica das organizações consoante o grau de estruturação patenteado, havendo uma diferenciação entre formal e a informal. A estrutura informal de organização é definida por este autor como “frouxamente organizada, flexível, mal definida e espontânea” (Chiavenato, 1994, p. 45). Já a estrutura formal, onde se insere a Polícia Nacional de Angola (PNA), organização escolhida para realização do estudo de caso do presente trabalho de investigação, tem uma “estrutura bem definida que pode ser descrita em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade” (Chiavenato, 1994, p. 45).

Em relação ao “...elemento básico das organizações...” (Chiavenato, 1994, p. 41), é de considerar que as pessoas são o instrumento mais importante que as compõem. É a partir deste recurso que “as empresas definem ações estratégicas e operacionais” (Carvalho, 2011, p. 1) para atingir os seus objetivos. De acordo com Granadeiro (*apud* Camara *et al.*, 2013), “são as pessoas, com a sua atitude, competência e grau de envolvimento com as organizações onde trabalham que, cada vez mais, constituem o seu principal fator de diferenciação” (p. 23) e sucesso empresarial, sendo por isso um ativo precioso.

Atualmente, a gestão de recursos humanos (GRH) comporta vários problemas associados ao estudo das organizações. Bilhim (2011) refere que, sendo o tema de estudo das organizações considerado central na área de recursos humanos (RH), “o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso” (p. 22), tornando-se o estudo nesta área atual e pertinente.

Em questões de lógica da GRH, Peretti (2001) afirma que os departamentos organizacionais desta área devem adotar e reajustar medidas que correspondam às políticas sociais vigentes, realçando a capacidade de personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação dos mesmos. Deve-se olhar de forma individual para as necessidades dos trabalhadores, ter flexibilidade suficiente para se adaptar de forma célere e eficiente a todas as evoluções do meio envolvente e solicitações (quer a nível interno quer externo),

mobilizar e envolver os trabalhadores de forma a criar fatores de motivação, partilhar os sucessos e falhanços organizacionais, e saber antecipar a longo prazo todas as necessidades para atingir um serviço de qualidade e sucesso empresarial. Como referem Camara *et al.* (2013), as organizações “devem facilitar a flexibilidade e o envolvimento” (p. 90) dos seus trabalhadores, pois “...o Homem é um ser que, para além das necessidades económicas, tem necessidades emocionais” (Camara *et al.*, 2013, p. 90).

Ferreira (2014) afirma que o “gestor de RH tem sempre de considerar duas dimensões: a realidade presente e os desafios emergentes, sendo necessário procederem a alterações para que a organização se mantenha sempre capaz de desenvolver a sua missão” (p. 3). Nesta senda, os RH são, cada vez mais, o principal ativo que uma empresa, organização ou instituição conta para atingir os objetivos e o sucesso. “Atualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença face a outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital” (Bilhim, 2011, p. 25). Saber gerir o capital humano é essencial.

De um modo geral, verificamos que a PNA é uma instituição com um capital humano extremamente elevado, em que os profissionais dispõem de um elevado grau de responsabilidades sociais. Atendendo à forte mão-de-obra presente na PNA, decorrente das políticas de GRH na Instituição, esse capital humano deve ser gerido com a maior eficiência e desempenho possíveis para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades da sociedade angolana.

Filho, Neto e Rodrigues (2013), afirmam que “A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho” (p. 256), sendo que a motivação para o serviço público funciona como um “...processo que leva os indivíduos a realizar sinceramente actividades que contribuam para o bem estar comum, satisfazendo desse modo as suas interiores necessidades pessoais” (Wise *apud* Ferro, 2010, p. 137). No entanto, tal como qualquer cidadão, o profissional de polícia tem as próprias expectativas, motivações e problemas a resolver, havendo a possibilidade dessas dificuldades se refletirem na sua forma de atuar e no próprio desempenho organizacional (Figueiredo, 2005). Neste sentido, todo e qualquer fator que influencie negativamente o desempenho dos profissionais de polícia acabará, de forma direta ou colateralmente, por ter implicações, boas ou más, no cidadão e no serviço público fornecido pela Polícia Nacional de Angola.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Nos dias de hoje, em razão das evoluções sociais, surge nas organizações, instituições e empresas uma necessidade de constante adaptação das políticas de gestão de recursos humanos, estando este fator intimamente associado ao seu sucesso.

Na opinião de Nabeiro *in* Camara, Guerra, e Rodrigues (2013, p. 31), os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.”, sendo que “...as PESSOAS são o mais relevante.”

De forma a alcançar o sucesso empresarial e, conseqüentemente, os melhores resultados operacionais, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro *in* Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013, p. 31). Assim, torna-se essencial a existência de uma ligação direta entre os interesses e o *timing* do trabalhador e a própria organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

No entanto, as exigências funcionais fazem com que os gestores de recursos humanos se deparem constantemente com a necessidade de resolução de problemas, quer operacionais, quer motivacionais, podendo a falta de resolução influenciar o desempenho dos seus profissionais na prestação de um serviço público de qualidade.

Atendendo a esta realidade, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação que nos propusemos desenvolver enquadra-se na análise das políticas de gestão de carreiras, focando a nossa atenção no tempo de demora para promoção dos Agentes de Polícia.

A escolha deste tema surge das constantes preocupações e desmotivação que os agentes da Polícia Nacional de Angola (PNA) apresentam no exercício das suas atividades dentro da instituição.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

De acordo com Figueiredo (2005), os recursos humanos constituem uma das mais preocupantes problemáticas em qualquer instituição, não sendo a PNA, naturalmente, uma exceção.

Com a escolha desta temática, pretende-se desenvolver um estudo de caso que irá englobar a análise detalhada do regulamento de carreiras em vigor na PNA, regulado pelo

Decreto nº 117/CM/2008, abordando em específico os critérios utilizados para a promoção dos Agentes, a nível nacional.

É de conhecimento comum que o papel e serviço público prestado pela nossa instituição é essencial para um bom funcionamento da sociedade angolana. No entanto, para que essa função seja feita com a maior eficiência e qualidade, não se deve descurar o interior da instituição, nomeadamente os seus profissionais.

A nossa investigação procurará aferir de que forma o tempo de demora para progressão na carreira afeta o desempenho profissional dos Agentes da PNA no exercício das suas funções.

1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Uma investigação científica traz em si a ideia de resolução de um problema, a necessidade de se apontar um caminho para se atingir determinado fim. A problemática “é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 89).

Na qualidade de investigadores, definimos um campo de interesse no interior do qual delimitámos o âmbito da investigação. Assim, o nosso estudo, de natureza científica, irá incidir sobre as políticas de progressão na carreira na PNA.

A construção da pergunta de partida, que deve conter em si a maior clareza e pertinência possível, é um momento essencial. Com a resposta a essa pergunta, e às que dela hão-de derivar, esperamos no fim do nosso trabalho melhorar os conhecimentos das matérias que nos mereceram tempo e dedicação.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

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

De acordo com os critérios basilares de clareza, exequibilidade e pertinência, o investigador deve formular uma pergunta de partida passível de ser trabalhada e que permita extrair elementos que respondam ao problema levantado, nunca desprezando as limitações inerentes aos recursos disponíveis.

Nesta ordem de ideias, esta investigação procura dar resposta à seguinte questão de partida:

A demora na progressão de carreira influencia o desempenho dos agentes da PNA?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

Após a formulação da pergunta de partida, é necessário delimitar as variáveis de investigação e enunciar os aspetos alvo de desenvolvimento durante a investigação científica, de modo a melhor responder e a aprofundar a questão central.

De acordo com Fortin (2009), as perguntas derivadas “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada” (p. 101). Assim sendo, as perguntas derivadas que avançamos são as seguintes:

PD 1: Quais os motivos da demora na progressão dos agentes da PNA?

PD 2: A demora na progressão de carreira é um fator de desmotivação dos agentes da PNA?

PD 3: Existem políticas alternativas de progressão de carreira mais eficientes para a PNA?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Estamos certos de que não dominamos completamente esta área do conhecimento, mas, com estudo e dedicação necessária, pretendemos através da elaboração do nosso trabalho dar a conhecer as linhas orientadoras do nosso objeto de estudo de uma maneira coerente e eficaz. Para Sarmiento (2013), a definição dos objetivos de estudo é essencial para o investigador. Os mesmos constituem a base para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada.

Tendo em atenção as questões de partida e derivadas anteriormente apresentadas, pretendemos, enquanto investigadores, que o nosso trabalho atinja o seguinte **objetivo geral**:

Verificar se o desempenho dos Agentes da PNA é influenciado pela demora na progressão da carreira.

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário precisar e restringir as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os nossos **objetivos específicos** são os seguintes:

- 1. Descrever as causas que levam ao não cumprimento do Plano de Progressão de Carreiras.**
- 2. Perceber as razões da demora na progressão de carreiras dos Agentes da PNA.**
- 3. Verificar se existem planos de progressão na carreira de outras polícias dos Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) que possam ser adaptados para a PNA.**

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Sarmiento (2013b), “as hipóteses são proposições conjeturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (p. 13). Face ao problema proposto, as hipóteses representam respostas prévias geralmente desenvolvidas com base em estudos feitos na mesma temática (Sousa & Baptista, 2011).

Neste sentido, após a análise detalhada e revisão de literatura aprofundada, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

HT 1. A motivação e satisfação são fatores influenciadores do desempenho dos trabalhadores.

Hipóteses práticas:

HP 1. A demora na progressão de carreira conduz à desmotivação e insatisfação e, por consequência, influencia o desempenho dos Agentes da PNA.

HP 2. A atual política de progressão interna na PNA está desajustada das necessidades e perspetivas dos seus profissionais.

HP 3. As práticas de progressão interna existentes em outros organismos dos PALOP podem ser aplicadas na PNA.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O método é comumente definido como o caminho para atingir determinado fim. Segundo Sarmiento (2013, p. 7), “o método científico é um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”.

A elaboração desta dissertação de mestrado irá englobar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura “...para conhecer o estado da arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e dos vários conceitos associados à temática em apreço. Numa segunda fase, pretende-se realizar um estudo de caso na Polícia Nacional de Angola utilizando o método qualitativo e quantitativo.

Neste sentido, por um lado, realizaram-se entrevistas estruturadas, “onde o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34), cujo tratamento foi feito através da análise de conteúdo, a personalidades da Direção Nacional dos Recursos Humanos do Comando Geral da Polícia Nacional de Angola (DNRHCGPNA), do Comando Provincial do Kuanza Sul (CPKS), da Direção Nacional de Transportes (DNT) e da Direção Nacional de Logística (DNL), que estão diretamente ligados a esta temática, por outro lado, face aos objetivos do presente trabalho de investigação, construiu-se um inquérito de opinião para aplicação de um questionário a uma amostra selecionada aos Agentes da PNA.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho académico encontra-se estruturado em duas partes, uma teórica e outra prática. A primeira, parte teórica, é constituída pela revisão da literatura, onde exploramos conceitos como GRH, satisfação, motivação, desempenho, carreira e gestão de carreiras, que, no fundo, constituem os alicerces do presente trabalho de investigação.

A segunda parte corresponde ao estudo de caso, dentro da organização PNA, sobre o estado atual das progressões na Carreira dos Agentes, com recurso aos métodos qualitativo e quantitativo através da aplicação de entrevistas e questionários.

No total, o trabalho académico encontra-se estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, denominado de Introdução, contempla o enquadramento do trabalho e a justificação do tema, seguidos das questões de investigação, dos objetivos e

das hipóteses, terminando com um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica e síntese dos capítulos.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre os conceitos de satisfação, motivação e desempenho, em sintonia com a temática da carreira dos trabalhadores, em geral.

O terceiro capítulo versa sobre os conceitos de carreira e gestão de carreiras, abordando ainda os diferentes significados de carreiras e as formas de movimentação de carreira. Contempla também uma análise documental de regulamentos de carreiras aplicados em algumas polícias dos PALOP e finaliza com o plano de carreira em vigor na PNA.

No quarto capítulo é efetuado um estudo de caso, que tem a PNA como objeto de estudo, e são apresentados os resultados obtidos com a metodologia de investigação mobilizada.

No quinto e último capítulo são expostas as conclusões e recomendações, verificando as hipóteses, os objetivos propostos e respondendo às questões da investigação.

De seguida, propomos a revisão do regulamento para a progressão de carreiras com o intuito de trazer mais benefícios aos profissionais de polícia e, assim, melhorar o seu desempenho.

Por fim, para além das reflexões finais, damos conta das limitações da investigação, fazemos recomendações e sugerimos investigações futuras.

CAPÍTULO 2: SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

Para a gestão das pessoas dentro da organização a área de GRH dispõe de vários conceitos-base, sendo que satisfação, motivação e desempenho fornecem grande parte dos fundamentos que explicam o seu sucesso ou insucesso.

Numa primeira abordagem, podemos afirmar que todos estes conceitos têm uma interligação ativa, funcionando como um sistema de vasos comunicantes. No entanto, devido à existência de uma panóplia de fatores que afetam essas ligações, sejam eles de cariz organizacional, social ou inerentes às próprias personalidades e necessidades dos trabalhadores, essa influência torna-se, muitas vezes, difícil de sustentar.

Chiavenato (1994) refere que o ser humano é um fenómeno multidimensional, com uma variabilidade enorme, sujeito a inúmeras variáveis.

Neves (2012) defende que a satisfação é um conceito distinto de motivação. Engloba diferentes requisitos, bem como a *performance*, ou desempenho, não sendo sinónimo de motivação. Na literatura disponível sobre motivação e satisfação muitas são, de facto, as referências às diferenças entre os dois conceitos. Neves (2012) refere que o “primeiro releva sobretudo de fatores cognitivos, ao passo que a satisfação organizacional tem fundamentalmente a ver com a qualidade de vida no trabalho” (p. 447).

O presente capítulo versará sobre estes três conceitos de forma independente, permitindo-nos tirar algumas conclusões no final. Na abordagem de cada um dos conceitos serão consideradas teorias que auxiliarão a compreender de que forma o processo de demora na progressão de carreira, em específico, poderá condicionar aqueles fatores. Nesta senda de ideias, Neves (2002) refere que, na ausência de uma *master* teoria, importa retirar de cada uma das mais importantes teorias os construtos fundamentais, os quais nos podem ajudar a compreender os aspetos particulares do comportamento em situações de trabalho.

2.2 SATISFAÇÃO

O conceito de satisfação tem sido amplamente estudado em áreas como a Psicologia Social ou Psicologia das Organizações. No entanto, Moreira (2011) afirma que, dada a complexidade do conceito, a sua definição não tem recolhido consenso entre os vários autores.

Segundo Bilhim (2011), diferentes são as perspetivas que reconhecem a satisfação como uma atitude.

Em termos gerais, a satisfação é vista como a “alegria ou prazer decorrente do preenchimento de uma necessidade ou desejo, podendo estar relacionada com imperativos de ordem fisiológica ou requisitos pessoais/sociais” (Dias, 2009, p. 22), sendo que os requisitos sociais são os mais relevantes para o estudo em causa.

De acordo com Bastos (*apud* Dias, 2009), a satisfação no trabalho “pode ser compreendida como uma cognição, ainda que ornamentada de componentes afetivas, que aparece associada a aspetos de auto-estima, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional” (p. 22).

Continuando com outras definições do conceito, Bilhim (2011) afirma que a “...satisfação no trabalho poderá ser vista como uma atitude desenvolvida relativamente aos diferentes aspetos que compõem a situação profissional do indivíduo, ou como uma resposta a componentes da satisfação, mas de forma global” (p. 139).

Já a insatisfação profissional, segundo Cabral, Vala & Freire, 2000; Gursel, Sunbul & Sari, 2002 *apud* Moreira (2011) advém da falta de satisfação de uma necessidade ou algum aspeto organizacional que gere as expectativas dos indivíduos, criando assim frustrações “...e sentimentos negativos associados às características e tarefas específicas da profissão” (p. 76). Perante um cenário desta natureza, torna-se necessário que a administração da organização procure encontrar soluções que não permitam a recessão dos seus recursos humanos.

Relativamente à evolução histórica da satisfação do trabalho, Locke in Bilhim (2011) identificou três etapas distintas, cada uma delas correspondendo a movimentos desenvolvidos pela escola psico-económica, psicossociológica e desenvolvimentista. De forma resumida, a escola psico-económica, promovida por Taylor, defendia que “existiria uma correspondência entre o que é produzido e o que é ganho pelos operários, já que estes

iriam auferir o salário em função do trabalho executado” (Bilhim, 2011, p. 138), havendo apenas uma influência de fatores extrínsecos, como é o caso do salário.

A escola psicossociológica, propulsionada por Herzberg, apresenta o conceito da satisfação numa nova perspetiva, deixando “...de se centrar apenas nos tipos de factores extrínsecos ao trabalho, para se centrar na forma como os indivíduos encaram a sua relação com o próprio trabalho e das possibilidades de desenvolvimento que este lhes possa oferecer” (Bilhim, 2011, p. 139). Passou assim a existir uma valorização da personalidade do trabalhador e da relação que este tem com o trabalho (Bilhim, 2011). Esta escola vem assim acrescentar os factores intrínsecos e “...a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorram entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações” (Camara *et al.*, 2013, p. 84).

Atendendo aos objetivos da investigação, optámos por inicialmente escolher a teoria de Herzberg, mais especificamente a teoria bi-fatorial, por considerarmos ser a que melhor se adequa ao estudo. Muitas vezes, Herzberg serve como referência para explicar conceitos de motivação. Entretanto, tal como Neves (2002) sustenta, entendemos que a teoria bi-fatorial se ajusta melhor enquanto ilustrativa da satisfação laboral e não como teoria motivacional.

A teoria de Herzberg enfatiza a importância dos fatores intrínsecos na satisfação do trabalho, tendo apresentado dois fatores que afetam este conceito: fatores intrínsecos e motivadores. Os fatores intrínsecos ou higiênicos “...são aqueles – tais como política organizacional, tipo de supervisão, e salários – que, quando presentes, acalmam os trabalhadores, mas que quando estão ausentes causam grande insatisfação” (Bilhim, 2008, pp. 318-319), estando assim “...relacionados com a insatisfação no trabalho...” (Camara *et al.*, 2013, p. 89). Os factores motivacionais “...que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização” (Camara *et al.*, 2013, pp. 88-89). De forma resumida, de acordo com Camara *et al.* (2013), os fatores higiênicos estão diretamente “...relacionados com a insatisfação no trabalho...” (p. 89), na medida em que a sua presença é vista como uma expectativa normal do trabalhador e não geradora de satisfação. Já os fatores motivadores estão relacionados com a satisfação, devendo ser estes fatores o centro de atenção dos gestores de RH para “...incrementar a produtividade nas organizações” (Camara *et al.*, 2013, p. 89).

Outra forma defendida por vários autores para aumentar a satisfação dos empregados passa por providenciar um alto nível de qualidade de vida no trabalho. Segundo Katzell, Thompson e Guzzo (1992), um dos elementos essenciais desta qualidade de vida é a inclusão da “capacidade de equilibrar as exigências do lar e do trabalho”¹ (p. 15). Nesta senda de ideias, realçamos que um dos fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores é o tempo de demora na progressão da carreira.

Atendendo ao perfil dos agentes da PNA, o elemento de satisfação poderá ficar comprometido devido ao tempo que estes profissionais demoram na carreira e, por conseguinte, influenciar o bom nível de satisfação no trabalho. Se considerarmos a demora na progressão dos agentes uma consequência da política organizacional, poderemos enquadrar esta condição nos fatores higiénicos que, na sua ausência, provocam insatisfação.

É de referir que trabalhadores satisfeitos tendem a produzir trabalho de maior qualidade do que os colegas insatisfeitos. Katzell *et al.*, (1992), nos estudos realizados sobre a humanização do local de trabalho, indicam que “...trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e que as empresas com trabalhadores satisfeitos são mais eficientes”² (p. 6).

Em conformidade com estes autores, concluímos que a satisfação funciona como um primeiro nível de intervenção para os gestores de RH, que devem assim focalizar a sua atenção no capital humano para promover uma maior motivação e, conseqüentemente, um melhor desempenho organizacional.

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação é um dos conceitos mais estudados nas ciências sociais, e concomitantemente na área organizacional e de gestão de recursos humanos, com o intuito de explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações. Concordamos plenamente que a motivação funciona como uma “...mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho” (Carvalho e Oziléa *apud* Moreira, 2011, p. 69).

¹ Tradução do autor.

² Tradução do autor.

Quando olhamos para a motivação de trabalhadores inseridos dentro da Administração Pública, como é o caso dos Agentes da PNA, o processo motivacional decorre em condições diferentes das dos trabalhadores inseridos no setor privado (Rocha, 2010). Este diferente processamento é fundamentado por estudos e pesquisas que revelam uma menor motivação face a incentivos financeiros e uma maior influência relativamente ao envolvimento desses trabalhadores no interesse público ou mesmo no auto-sacrifício necessário para o desempenho das suas funções (Rocha, 2010).

Para Bilhim (2008), a motivação é entendida como “...a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como satisfaz alguma das necessidades dos indivíduos” (p. 317).

De acordo com Fachada (2014), o conceito de motivação deriva do latim *motivus/movere*, que significa movimento, ação, mover. Esta raiz etimológica explica a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal característica desta função particular do ser humano.

A motivação pode ser decomposta em motivo para ação (Camara *et al.*, 2013), sendo que a necessidade leva o indivíduo a tomar um determinado comportamento para a suprir. De forma simplificada, Camara *et al.* (2013) ilustram o ciclo motivacional que caracteriza o modelo básico de comportamento do indivíduo como uma contínua “...sucessão de «estados de vontade» internos, em que perante um hipotético equilíbrio quase-estacionário (nunca estático), um estímulo/incentivo gera uma necessidade, que se manifesta numa tensão interna para desencadear e procurar modelos de comportamento/ação que reponham o equilíbrio” (Camara *et al.*, 2013, pp. 738-739).

De acordo com Roberts (2008), as empresas “...servem para coordenar as acções de grupos de pessoas e para motivá-las a executar as actividades necessárias” (p. 103). A dificuldade surge da tentativa de alinhar o interesse pessoal dos trabalhadores com o padrão de atuação predefinido pela empresa. Na mesma senda, Camara *et al.* (2013) afirmam que a “motivação das pessoas numa Empresa obriga a uma visão mais integrada e transversal (...) onde as dinâmicas individuais, intrapessoais e a gestão da Empresa se interinfluenciam” (p. 740), havendo a necessidade de relacionar e alinhar todos os aspetos que englobam a sua unidade elementar e toda a estrutura organizacional.

“Cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, p. 32). Considerando que os Agentes da PNA concorrem com determinadas expectativas em relação à função pública exercida e a uma possível progressão na carreira, podemos questionar até que ponto uma afetação negativa dessas expectativas poderá resultar numa perda de motivação face ao trabalho desempenhado, indo assim ao encontro da temática em estudo.

Desde que a motivação começou a ser estudada por cientistas comportamentais no âmbito laboral, e ao longo de várias décadas, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow tem sido, provavelmente, a mais conhecida e discutida. Este autor afirma que os indivíduos são motivados por uma hierarquia de cinco necessidades, sendo que as do nível superior só são prementes quando as do nível imediatamente inferior forem satisfeitas.

Nesta senda de ideias, Bilhim (2008) sintetiza a hierarquia das cinco necessidades de Maslow em “fisiológicas – fome, sede, e sexo; segurança – quanto a ameaças físicas e emocionais; sociais – aceitação e amizade; estima – auto respeito, autonomia, realização, *status*, reconhecimento e atenção; autorrealização – força para se tornar naquilo de que é capaz, crescimento pessoal, realização do potencial individual, etc.” (pp. 317-318). Os dois primeiros patamares “...são chamados necessidade de *baixa ordem*, enquanto os três seguintes são designados necessidades de *elevada ordem*” (Neves, 2002, p. 18). “Esta diferenciação tem por base a premissa que as necessidades primárias são satisfeitas quase sempre por fatores extrínsecos, ao passo que as de nível superior são satisfeitas internamente” (Duarte, 2008, p. 19).

Passamos à análise da teoria de Edward Lawler e do seu sistema de recompensas. Este autor criou uma nova perspectiva para comprovar a motivação dos trabalhadores, fazendo um agrupamento das necessidades de autorrealização e autoestima, que classificou como recompensas intrínsecas, e um segundo agrupamento, de necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas, que denominou de recompensas extrínsecas (Camara *et al.*, 2013). Segundo o autor, as recompensas intrínsecas são aquelas em que o trabalhador “...recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente...” (Camara *et al.*, 2013, p. 447), enquanto as recompensas extrínsecas não têm relação direta com o trabalho desenvolvido (Camara *et al.*, 2013).

Considerando a opinião de Camara *et al.* (2013) sobre os estudos de sistemas de recompensas e a sua influência na motivação, concordamos que as recompensas intrínsecas, onde se insere a autorrealização, são uma condição necessária, mas não suficiente, para sustentar de forma permanente a motivação dos seus trabalhadores. No entanto, segundo estes autores, cada tipo de trabalhador, dentro da sua categoria ou estatuto, tem uma ordem de prioridade das necessidades que deseja ver satisfeitas. Uma segmentação de necessidades de acordo com a sua posição empresarial “...permitirá orientar a gestão da Empresa, no sentido de procurar que as recompensas atribuídas sejam customizadas para satisfazer as necessidades prioritárias de cada segmento da sua população” (Camara *et al.*, 2013, p. 449).

A consideração como objeto de estudo dos elementos na carreira de Agente de Polícia, posicionados na base da hierarquia da estrutura PNA, leva-nos a defender um sistema de recompensas intrínsecas. A entrada de novos elementos nos quadros da Instituição representa, para eles, a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança (baixo nível), pela segurança que o emprego público proporciona, sendo que, então, as necessidades sociais passam a ser o próximo nível, apresentando-se como necessidades imediatas a satisfazer.

A motivação dos profissionais deve focar-se noutros parâmetros que permitam alinhar os objetivos dos profissionais com a Instituição, aumentando dessa forma a motivação para o serviço público. Segundo Duarte (2008), a motivação dos elementos policiais deve-se à vertente social da profissão e ao relacionamento interpessoal, sendo que a falta de meios, a desorganização da PNA e a falta de apoio são vistos como fatores negativos. A nosso ver, a gestão de carreira e o facto de um Agente ter a possibilidade de progredir poderá ser um forte critério no incremento da motivação.

Em suma, concluímos que a autorrealização é um dos patamares que fazem parte da motivação dos Agentes da Polícia. Deste modo, a progressão na carreira poderá funcionar como uma recompensa intrínseca e fator motivacional de peso que possibilitará à Instituição melhorar a qualidade do serviço público. Como refere Roberts (2008), “a motivação não é especificamente um problema de incentivos monetários, nem se restringe a esse factor, por muito importante que os incentivos possam ser em alguns casos” (p. 103).

2.4 DESEMPENHO

É do senso comum que otimizar e maximizar o desempenho dos trabalhadores é uma das tarefas-chave dos gestores de RH, pois os “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações, constituindo o *time test* de qualquer estratégia” (Cabrita, 2009, p. 98). Tomás (*apud* Camara *et al.*, 2013) considera que “em simultâneo é provavelmente das ferramentas de gestão mais poderosas para motivar, reter e desenvolver o principal ativo das empresas” (p. 367), as pessoas.

Segundo Camara *et al.* (2013), a gestão de desempenho, integrado num sistema de GRH, é, sem dúvida, um ponto central na gestão do capital humano. Permite validar e ajustar, a montante, os métodos de recrutamento às necessidades organizacionais que se pretende ter como padrão de desempenho dos colaboradores e ainda gerir, a jusante, as suas recompensas e desenvolvimento pessoal em concordância com as contribuições e necessidades demonstradas pelo efetivo (Camara *et al.*, 2013). Funciona, assim, transversalmente em todas as fases da GRH.

Neves (2012) faz uma clara ponte entre os conceitos de motivação e desempenho, referindo que “a motivação é imprescindível para a obtenção de resultados de excelência. Se não existir motivação, o nível de desempenho tende a deteriorar-se” (p. 451). Este autor refere ainda que “...a motivação incide significativamente no desempenho sendo mais produtivos os trabalhadores fortemente motivados” (Neves, 2012, p. 451).

O conceito de desempenho, comumente traduzido da palavra *performance*, é visto como um conceito ambíguo que, segundo Alchian et Demsetz *apud* Rodrigues (2010), “...depende quer dos recursos utilizados quer da combinação obtida com esses recursos” (p. 46). Isso leva a que, segundo Cabrita (2009), não exista uma definição universal do conceito, pois “...cabe a cada empresa definir o seu âmbito, seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e monitorizar” (p. 98). Além de ambíguo, o conceito é tido como complexo, dada a falta de uma definição unanimemente aceite pelos teóricos. Acresce que, muitas vezes, a contradição de indicadores organizacionais faz com que este seja um assunto de difícil estudo (Rodrigues, 2010).

De acordo com Cabrita (2009), o conceito de desempenho não existe de forma isolada, pois depende de, e vai sendo concretizado por, uma panóplia de agentes internos e externos à organização que, “...através de um processo contínuo no espaço e no tempo que, no contexto actual, é extraordinariamente dinâmico e volátil” (Cabrita, 2009, pp. 98-

99). Segundo Lebas e Euske *apud* Dias (2010), o conceito é perspectivado como “...sendo a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões que criarão uma empresa de maior valor no futuro...” (p. 20). Nesse sentido, existe “...uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas hoje e o desempenho resultante (futuro)” (Lebas & Euske *apud* Dias, 2010, p. 20). Sintetiza, em simultâneo, a ação, o resultado e o seu sucesso quando comparado com um padrão (Rodrigues, 2010).

Segundo Tomás *apud* Camara et al. (2013), o desempenho organizacional não deve ser reduzido a um simples cumprimento de metas dentro de um período de tempo previamente estipulado, ou seja, aos resultados. Deve, sim, ser visto como “...a concretização dos objetivos estabelecidos, com a atitude e o comportamento adequado aos Valores da Empresa...” (Camara *et al.*, 2013, p. 366) por parte dos seus trabalhadores. Se considerarmos o desempenho organizacional analisado segundo duas conceções vocacionadas, quer para os meios quer para os fins, verifica-se que os comportamentos dos trabalhadores e os próprios resultados da empresa fazem parte de um sistema complexo, não se devendo descurar nenhuma dessas componentes (Caetano, 2008).

Tendo em conta uma seleção de sete indicadores de medida do desempenho organizacional, que englobam eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, lucratividade e inovação (Sink *apud* Cabrita, 2009), verificamos que a progressão na carreira poderá ser facilmente incluída na produtividade no trabalho. Este critério, ao visar proporcionar “...oportunidades no trabalho e desenvolvimento de um sentido de satisfação, controle e propriedade, partindo do princípio que as pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos” (Cabrita, 2009, p. 101), leva-nos a afirmar que a morosidade da progressão na carreira poderá influenciar a qualidade e satisfação dos Agentes de Polícia, originando uma quebra de desempenho no cumprimento dos objetivos organizacionais e, por conseguinte, comprometendo a prestação de um melhor serviço público.

Após a revisão de várias teorias, e atendendo à própria política institucional da PNA na utilização de vários indicadores de crimes e fixação anual de objetivos estratégicos e operacionais para aferir o sucesso na prossecução do interesse público, optámos por focar a nossa atenção nos estudos avançados por Locke, onde a influência no desempenho é abordada pela fixação de objetivos ou *goal-setting*. Cabrita (2009) afirma que uma abordagem de desempenho organizacional baseada nos objetivos pressupõe que a

organização defina a sua atividade de modo a que os mesmos sejam cumpridos e medidos em função do alcance que atingem.

Como refere Sepp (*apud* Moreira, 2011), a qualidade do serviço policial e dos modelos de policiamento encontram-se cada vez mais sustentados no desempenho e na respetiva avaliação por objetivos, de modo a aumentar a eficiência na prevenção e redução do crime, o aumento do sentimento de segurança, entre outros. Ainda em relação a esta tipologia de gestão por objetivos, Camara *et al.* (2013) referem que a contratualização do desempenho permite alcançar um alinhamento e mobilização dos colaboradores para atuar de acordo com os objetivos organizacionais e, mais importante, “fazê-los agir na sua concretização” (Camara *et al.*, 2013, p. 381).

Neves (2002) refere que “para o aumento simultâneo do nível de satisfação e *performance*, Locke (1987) propõe a conjugação da definição de objetivos com o enriquecimento de tarefas” (p. 40). Ainda nesta senda, tendo como base as ideias de Locke, o mesmo autor refere que, “embora as recompensas possam afetar a aceitação dos objetivos ou o empenhamento (*goal commitment*), estas não são o elemento crucial, mas sim os objetivos” (Neves, 2002, p. 40).

Conforme visto, o sistema de desempenho apoiado na fixação de objetivos é considerado como um dos sistemas mais fáceis de obter resultados dos colaboradores, visto mobilizar em grupo todos os trabalhadores para a concretização dos interesses da organização (Neves, 2002). Ao determinarmos a progressão na carreira como fator influenciador do desempenho e considerarmos, além dos objetivos organizacionais, um objetivo pessoal latente dos Agentes da Polícia, somos da opinião que, para além do salário ou de outras recompensas, extrínsecas ou intrínsecas, a demora na progressão pode ser um fator influenciador do desempenho.

Katzell *et al.* (1992) afirmam que “o equilíbrio é o ingrediente crucial. Ajudar os empregados a equilibrar o seu desempenho com as suas necessidades fisiológicas e as restantes responsabilidades das suas vidas”³ (p. 14) leva a um melhor desempenho. Carrapeto e Fonseca (2005) referem, na mesma linha, que “o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada é um fator determinante para o desempenho individual e organizacional” (p. 267).

³ Tradução do autor.

Atendendo a que a progressão vertical (procedimento concursal) na carreira dos Agentes é feita através das qualificações, da antiguidade, do registo disciplinar de cada elemento, da classificação final de curso e da componente da frequência, onde é refletida a menção qualitativa do desempenho profissional⁴, somos da opinião que o desempenho poderá ter uma influência negativa na própria carreira dos elementos policiais.

Para Mendes e Sarmiento (2010), os polícias deveriam ser avaliados de acordo com as suas funções com base um conjunto pré-definido de competências, para cada categoria profissional. Assumindo que as políticas institucionais assentam na fixação de objetivos concretos, verificamos que as avaliações de desempenho na PNA não acompanharam essa tendência de contratualizar objetivos a cada um dos trabalhadores, de acordo com a sua categoria e função desempenhada (Mendes & Sarmiento, 2010), causando alguma subjetividade prejudicial a esta área dos RH.

Em suma, consideramos que o desempenho dos profissionais da PNA é um assunto sensível devido à sua transversalidade em todas as fases da GRH. Este conceito está presente ao nível do recrutamento, quando a Instituição define requisitos e níveis aos candidatos que considera essenciais para se cumprirem os interesses organizacionais, bem como na formação durante a carreira. Quer para ajustar necessidades que a própria avaliação de desempenho sinaliza como deficitárias, quer no desenvolvimento de novas recompensas e progressões na carreira dos seus profissionais, tudo é influenciado pela quebra de desempenho nos Agentes de Polícia.

⁴ Art.º 32.º, n.º 2 do DECRETO nº117/CM/2008, de 22 de outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 3533 – 3540.

2.5 SÍNTESE

Os conceitos de satisfação, motivação e desempenho são considerados pontos-chave do sucesso da organização e do próprio gestor de Recursos Humanos. Mesmo havendo uma comprovada interligação entre eles, verifica-se que nem sempre é possível associar diretamente os fatores de satisfação, motivação e desempenho no mesmo nível. Temos de olhar para as especificidades de cada organização, dos seus valores e objetivos, bem como para as necessidades e especificidades de cada trabalhador.

Através do cumprimento das necessidades sociais dos funcionários, a empresa facilmente obterá um aumento de desempenho e correspondente consecução de objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 3: GESTÃO DE CARREIRAS

3.1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura de escassez de recursos, transversal a alguns setores da sociedade, designadamente a Administração Pública (AP) e, conseqüentemente, as Forças e Serviços de Segurança (FSS), torna obsoletos os paradigmas de gestão que até aqui eram considerados válidos. Esta “asserção reveste-se de particular importância quando falamos daquele que é o mais valioso e estratégico recurso de todos: o ser humano” (Bilhim 2009, p. 36).

Sendo a Polícia Nacional de Angola (PNA) uma Força de Segurança (FS) com uma zona de ação que corresponde a uma grande extensão do território angolano⁵, com cerca de 112.119 polícias⁶, qualquer decisão com efeitos ao nível dos seus Recursos Humanos (RH) pode provocar graves assimetrias, com repercussões imediatas em diversas vertentes, incluindo a qualidade do serviço prestado, devido à concomitante instabilidade emocional que possa gerar. Este constrangimento obriga cada vez mais a uma cuidadosa abordagem à gestão deste tipo de recursos (atuais e vindouros), exigindo que se repense a forma como são geridas as carreiras dos agentes, adequando as suas expectativas à realidade, as suas competências às exigências emergentes, recompensando e diferenciando os que evidenciam maior potencial, evitando o nivelamento pela mediocridade.

Após o recrutamento de novos profissionais por uma organização, o risco da ocorrência de insatisfação e frustração de expectativas no seio dos RH começa a crescer, podendo estar esse facto relacionado com a demora na progressão da carreira, sendo este um ponto de extrema importância para a motivação e desempenho dos indivíduos dentro das organizações.

⁵ Extensão do Território de Angola: 1.246.700 Km²

⁶ Dados recolhidos no Gabinete de Estudo, Informação e Análise da PNA.

Atendendo ao objetivo deste trabalho académico, consideramos que a forma mais profícua de melhorar o regulamento de carreira dos agentes existente na PNA passa, em grande parte, pela análise e comparação com outros normativos, procurando reunir argumentos e pontos que, porventura, possam vir a ter uma aplicação futura na Organização Policial. De modo a cumprir esse objetivo, apenas iremos abordar a temática da gestão de carreira nas organizações no que respeita ao tempo para progressão dos agentes.

Assim, com este trabalho de investigação pretendemos, por um lado, analisar em detalhe os regulamentos de carreira adotados pelas forças de segurança dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, e, por outro lado, determinar quais são os requisitos para o seu funcionamento e sustentabilidade. Nesta linha de pensamento, é nosso objetivo fazer a análise do diploma que regula atualmente as carreiras na PNA, o Decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro, de forma a identificarmos as semelhanças e diferenças entre os vários regulamentos de carreira implementados em cada uma das instituições estudadas. Esperamos, assim, recolher elementos para uma crítica mais sustentada da nossa problemática.

3.2 CONCEITOS DE CARREIRA, GESTÃO DE CARREIRA E PLANO DE CARREIRA

Não obstante a profusa literatura existente sobre o conceito de carreira, a sua definição é pouco consensual. Os vários autores atribuem sentidos múltiplos ao termo. Numa tentativa de exploração elencam quatro significados distintos para o conceito: como desenvolvimento profissional; como ocupação profissional; como uma sequência de trabalhos e/ou funções ao longo do percurso profissional; como uma sequência de experiências profissionais (Sousa *et al.*, 2007). Outro aspeto importante é que o próprio conceito de carreira tem sofrido sucessivos ajustamentos, com alteração da envolvente de negócios e das estruturas organizacionais que lhe servem de suporte (Camara *et al.*, 2013). Com efeito, na organização taylorista ou hierárquica, fazer carreira significava subir na hierarquia e os colaboradores eram avaliados pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional. Nesta senda, Camara *et al.* (2013) afirmam que nas organizações horizontais todos estes conceitos ficaram comprometidos, porque com três ou quatro níveis

hierárquicos no total, as organizações não podem já equacionar a progressão de carreira como movimentação vertical e porque “essa movimentação ascensional deixou de ser condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas” (p. 420).

Importa aqui referir o surgimento do conceito de carreira em ziguezague, em que os profissionais circulam entre diferentes áreas funcionais, em movimentações laterais que “lhes permitem ter uma visão mais global e ganhar novas competências e só muito gradualmente são promovidos na Empresa” (Camara *et al.*, 2013, p. 421).

É importante sublinhar que, apesar de o foco deste conceito ser o indivíduo e as respetivas necessidades, ele não pode desvalorizar a dinâmica que resulta da relação entre o colaborador e a organização, pelo que, segundo alguns autores, para a sua operacionalização poderá até ser mais adequado e abrangente utilizar a terminologia “desenvolvimento de carreiras” em substituição de “gestão de carreiras” (Sousa, *et al.*, 2007, p. 160). Sob este ponto de vista, entende-se o desenvolvimento de carreiras como “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias” (Jackson, 2000, *in* Sousa, *et al.*, 2007, p. 160). Para Billim (2009), o desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes. Camara *et al.* (2013) abordam o conceito de “plano de carreira” como sendo “o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado” (p. 367).

Qualquer empresa que tenha aspirações a atrair RH de elevado potencial deve transmitir a ideia de que lhes consegue assegurar uma perspetiva sólida de desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que o planeamento deste tipo de recursos deverá ser o adequado, sob pena de este facto se refletir negativamente na eficácia dos planos de carreira que pretende implementar (Camara, *et al.*, 2003). Mas os planos de carreira não são sinónimo de planeamento de RH, já que “constituem a adaptação dos interesses e prioridades institucionais para a esfera individual dos seus colaboradores, assegurando-lhe processos que lhes permitam desenvolver o seu potencial” (p. 367). Para um melhor entendimento sobre este assunto, o Anexo A demonstra, a título de exemplo, o

que podem ser algumas etapas e tarefas para implementar com sucesso um sistema de Gestão de Carreiras (GC).

3.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE CARREIRAS E AS OUTRAS ÁREAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A dificuldade em dissociar a Gestão de Carreira (GC) de outras atividades no âmbito da GRH prende-se com o facto de a primeira ser concebida (também) para contribuir para o êxito da organização, bem como para apoiar as restantes áreas (Sousa, *et al.*, 2007). De acordo com exemplos identificados pelos referidos autores, a GC deve integrar-se no planeamento de RH com reflexos ao nível do recrutamento interno (promoções, transferências, reconversões, planos de sucessão) e externo (opções de mobilidade profissional); deve permitir uma forte ligação à gestão de competências, através da definição de competências potenciais, permitindo traçar cenários de carreira através de determinado percurso profissional; deve desempenhar um importante papel na definição dos planos de formação, tendo em consideração as capacidades e aspirações dos colaboradores, as possibilidades de mobilidade profissional e carências atuais e previsíveis da organização, (Sousa, *et al.*, 2007) e deve ainda interligar-se com a Avaliação de Desempenho (AD), “sendo este último aspeto considerado fundamental no desenho de um plano de carreira” (pp. 178-179). Por outro lado, a AD contribui também para a criação de mecanismos de gestão de remuneração, para a deteção de potencial e para a identificação de necessidades de formação, fatores também considerados de capital importância para a elaboração de planos de carreira (Camara, *et al.*, 2003). Perante tais constatações, a AD parece afirmar-se como instrumento estruturante de GC.

3.4 SUCESSO NA CARREIRA

De acordo com Baruch (2004b), a organização deve ser capaz de proporcionar aos seus colaboradores opções que lhes permitam ter sucesso nas suas carreiras. No entanto, se a essência das carreiras tem vindo a mudar, também o significado de sucesso tem evoluído, diferenciando-se conforme o referencial:

- a) Interno: como a pessoa vê o desenvolvimento da sua própria carreira, em termos dos seus valores, objetivos e aspirações;
- b) Externo: como o sucesso na carreira é percecionado pelo ambiente externo ao nível do *status*, hierarquia, rendimento e poder;
- c) Organizacional: com base no poder e influência na organização – medida através da progressão e, cada vez mais, de outros meios;
- d) Nível da Sociedade: mercado de trabalho, desenvolvimento profissional, globalização.

O fator satisfação na carreira, assim como o relacionado com benefícios tangíveis, como altos salários e promoções frequentes, estão relacionados com uma postura proativa (Seilbert, Crant & Kraimer, 1999). Os comportamentos de proatividade que contribuem de forma intrínseca e extrínseca para criar condições para uma carreira de sucesso consubstanciam-se: em ser inovador, em vez de manter uma orientação para o *status-quo*; em assumir princípios de astúcia política e empenho ativo no planeamento de carreira, procurando um retorno. Estas ações específicas aumentarão a probabilidade de uma maior recompensa extrínseca e intrínseca (Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

Os indivíduos que se mobilizam numa perspetiva de mudança de carreira aumentam as possibilidades de construir relações em variados contextos sociais. Devem edificar uma alargada matriz de relações de aconselhamento, incrementando dessa forma o grau de acesso à informação, e, mais importante, a flexibilidade cognitiva e a capacidade para ponderar de forma alargada e criativa um amplo campo de possibilidades (Higgins, 2001).

A relação entre satisfação na carreira e conflito trabalho-família é uma mediação que poderá evidenciar-se como moderador negativo, devendo ter em conta diversos fatores como o género, o estado parental e marital, as fontes de suporte, a comunidade em que se está inserido e os recursos financeiros. Sendo a retenção de talentos um importante objetivo para as organizações, compreender os fatores que influenciam a satisfação individual com a carreira é de extrema importância (Martins, Eddleston & Veiga, 2002).

A questão de como efetuar o balanceamento das actividades e interações trabalho-família, torna-se saliente na reflexão sobre as competências e aspirações de cada indivíduo. Gerir as interações entre os diferentes domínios da vida tornou-se uma preocupação primordial para os trabalhadores periféricos, cujo trabalho é contingencial, *free-lance*, temporário, externo, *part-time* ou casual (Savickas *et al.*, 2009).

O modo como sempre foi pedido o incremento de competências e da capacidade para desenvolver estratégias para estar num mercado de trabalho flexível, é agora suplementado por um entendimento profundo e alargado de como as pessoas devem agir de forma a serem as escolhidas. O pensamento do novo século deve entender a carreira como uma questão de autonomia pessoal num mercado de trabalho livre (Law, Meijers & Wijers, 2002).

As pessoas podem recorrer a múltiplos pontos de referência para avaliarem o seu sucesso na carreira, medindo-o relativamente às expectativas que têm com o seu trabalho e em relação ao resultado das outras pessoas (Heslin, 2003), sendo as variáveis de reconhecimento de sucesso distintas para cada indivíduo (Ng *et al.*, 2005).

Podemos então notar que o sucesso na carreira é resultado das práticas individuais interiorizadas de forma subjetiva. Ele pode ser definido como a consecução dos resultados desejados ao longo da experiência de uma pessoa no tempo dedicado ao trabalho. Os indivíduos têm diferentes aspirações de carreira, considerando distintos fatores de realização, como a segurança no trabalho, a localização do trabalho, o *status*, a progressão através de diferentes funções, o acesso à formação, a importância do trabalho *versus* tempo para si e para a família. Por outro lado, existe a perspetiva externa, que considera, em maior ou menor dimensão, indicadores tangíveis de forma objetiva e que reflete o entendimento social partilhado em contraposição com o sentimento individual (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005).

Considera-se, portanto, que existe uma grande divisão entre fatores subjetivos e objetivos na evidenciação do sucesso de carreira. Os objetivos podem verificar-se através de manifestações exteriores de sucesso, tais como a remuneração, a posição hierárquica que a pessoa atingiu com uma determinada idade, ou a quantidade de recursos que a pessoa tem sob a sua coordenação. Alternativamente, podemos centrar-nos nas questões subjetivas, o modo como as pessoas sentem a sua experiência de trabalho ao longo da vida profissional (Gunz & Heslin, 2005). Na mesma linha de pensamento, Seibert & Kraimer (2001) definem sucesso extrínseco como o aferido em termos de salário e promoções, associados a resultados de recompensas instrumentais que advêm do trabalho ou ocupação e que são objetivamente observáveis.

O sucesso extrínseco é então o medido em termos de satisfação no âmbito dos fatores inerentes ao trabalho ou ocupação e que dependem de uma avaliação subjetiva, do

próprio relativamente aos seus objetivos e expectativas. No entanto, ter uma personalidade proativa contribui para o sucesso na carreira, com um efeito significativo na satisfação, no salário auferido e no número de promoções conseguidas ao longo da carreira (Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

Nesta senda de ideias, Sousa *et al.* (2007) referem que o sucesso na carreira de um indivíduo pode ser medido através de três dimensões: Movimentos Horizontais como sendo os que “assentam em conceitos como a polivalência e a rotação de postos de trabalho”; Movimentos Verticais, que “implicam uma progressão e, mais do que isso, promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos”; e Movimentos Internos, os que “estão assentes em processos informais de obtenção de influência de poder” (p. 165).

3.5 PLANO DE CARREIRA DAS POLÍCIAS COOPERANTES

Neste capítulo pretendemos saber qual é a política de progressão de carreira desenvolvida por algumas Polícias dos Países de Língua Oficial Portuguesa. A nossa escolha recaiu sobre as polícias de Cabo Verde, de Moçambique e de São Tomé e Príncipe, em razão da sua proximidade geográfica e de estes países disporem de um modelo de polícia idêntico ao utilizado em Angola, o que permite apresentar alternativas relevantes para a investigação. A escolha destas instituições baseou-se na missão desempenhada por cada um dos serviços e forças de segurança, havendo, de acordo com as respetivas Leis Orgânicas, competências genéricas e específicas semelhantes às estatuídas na Lei Orgânica da PNA⁷, e por vezes coincidentes com elas.

⁷ Decreto n° 20/93 de 11 de Junho, aprova o Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola, Diário da República, 1ª série, n° 23.

3.5.1 POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE

A Polícia de Cabo Verde é definida como uma força pública uniformizada de natureza civil, profissional e apartidária, de âmbito nacional⁸. Tem uma organização única para todo o território nacional, obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura organizativa e com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções gerais de gestão⁹.

Trata-se de uma instituição detalhadamente regulada em matéria de progressão na carreira pelo Decreto-Legislativo n° 8/2010, de 28 de Setembro¹⁰.

As disposições genéricas do Decreto-Legislativo 8/2010 prescrevem que a progressão na carreira dos agentes é feita de acordo com as vagas existentes, aprovadas no respetivo concurso de avaliação curricular, pela ordem das classificações obtidas e de acordo ao tempo de serviço efetivo no posto¹¹. Por ser uma instituição de âmbito nacional, subentende-se que os requisitos abordados abrangem qualquer Ilha do território nacional Cabo-verdiano.

3.5.2 POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

A polícia da República de Moçambique é definida como um serviço público apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério que superintende a área da ordem e segurança pública¹². Tem uma organização única para todo o território nacional, obedecendo à hierarquia de comando em todos os níveis superiores¹³. Trata-se de uma instituição detalhadamente regulada em matéria de progressão na carreira pela Lei n° 16/2013, de 12 de Agosto¹⁴.

De acordo com as disposições genéricas da Lei n° 16/2013, a progressão dos agentes, vulgarmente designados por Guardas, é feita com base na conclusão com aproveitamento do curso prático de Guarda da polícia e nos dois anos de estágio

⁸ Art.º 1º do Decreto-Lei n° 39/2007, de 12 de Novembro, aprova a Estrutura Orgânica da Polícia Nacional de Cabo Verde.

⁹ Art.º 4º do Decreto-Lei n° 39/2007, de 12 de Novembro.

¹⁰ Aprova o Estatuto do Pessoal Policial da Polícia Nacional de Cabo Verde.

¹¹ Decreto- Lei n° 28/2009, de 26 de Agosto, artºs 24º, 25 e 26.

¹² Lei n° 16/2013, de 12 de Agosto, art.º 1º, n° 1, aprova o Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique.

¹³ Art.º 1º da Lei 16/2013, de 12 de Agosto, do Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique.

¹⁴ Art.º 53º Lei n° 16/2013, de 12 de Agosto.

profissional¹⁵. Sendo uma instituição de âmbito nacional, subentende-se que os requisitos abordados abrangem qualquer província do território nacional Moçambicano.

3.5.3 POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

A Polícia de São Tomé e Príncipe é definida como uma força paramilitar de segurança pública e ordem interna¹⁶. Tem uma organização única para todo o território nacional, obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura¹⁷. Trata-se de uma instituição detalhadamente regulada em matéria de progressão na carreira pelo Decreto-Lei nº 28/2009, de 26 de Agosto¹⁸.

As disposições genéricas do Decreto-Lei nº 28/2009 prescrevem que a progressão na carreira dos agentes é feita mediante concurso de avaliação curricular e de acordo ao tempo de serviço efetivo no posto¹⁹. Visto que é uma instituição de âmbito nacional, subentende-se que os requisitos abordados abrangem qualquer Distrito do território nacional Santomense.

No que diz respeito a princípios norteadores da progressão para o posto superior, o Decreto-Lei nº 28/2009 estabelece que a mudança de escalão depende da antiguidade e avaliação de mérito, da permanência no escalão imediatamente anterior durante os seguintes períodos de tempo: a) três anos no 1º escalão e, b) quatro anos nos restantes,” de acordo com o estabelecido no mesmo Decreto-Lei²⁰. A formalidade geral de progressão realiza-se, pelo menos, mensalmente, com a publicação de listas do pessoal que progrediu nos escalões²¹.

¹⁵ Art.º 21 Lei nº 16/2013, de 12 de Agosto, Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique.

¹⁶ Decreto-Lei nº 6/2014, de 23 de Abril, art.º 1º, nº 1, aprova a Lei Orgânica da Polícia Nacional de S. Tomé e Príncipe.

¹⁷ Decreto-Lei nº 6/2014, de 23 de Abril, art.º 1º, nº 2.

¹⁸ Aprova o Estatuto do Pessoal das Forças e Serviços de Segurança.

¹⁹ Decreto- Lei nº 28/2009, de 26 de Agosto, artºs 37º, 38º e 39º.

²⁰ Art.º 26º do Decreto- Lei nº 28/2009, de 26 de Agosto.

²¹ Art.º 27º do Decreto- Lei nº 28/2009, de 26 de Agosto.

3.5.4 POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA

A Polícia Nacional de Angola é uma força militarizada a que compete a defesa da legalidade democrática, a manutenção da ordem e tranquilidade públicas²², encontrando-se na dependência do Ministério do Interior²³. Tem uma organização única e as suas missões são exercidas em todo o território nacional, obedecendo à hierarquia de comando a todos os níveis da sua estrutura²⁴.

Em matéria de progressão na carreira, trata-se de uma instituição detalhadamente regulada pelo Decreto n° 117/CM/2008, de 22 de Outubro²⁵.

As disposições genéricas do Decreto n° 117/CM/2008 prescrevem que a progressão na carreira dos agentes é feita através de concurso e da frequência²⁶.

No que diz respeito a princípios norteadores da progressão para o posto acima, o Decreto n° 117/CM/2008 estabelece que a progressão depende do bom comportamento na categoria inferior, das qualificações, da antiguidade, do mérito relevado no desempenho profissional e do tempo estabelecido no referido Decreto²⁷.

Visto que é uma instituição de âmbito nacional, subentende-se que os requisitos abordados abrangem qualquer província do território nacional Angolano.

Na Tabela 1 efetua-se uma análise comparativa dos sistemas de carreiras dos agentes da Polícia de Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Angola.

²² Decreto n° 20/93 de 11 de Junho, art.º 1º, n° 1 e 2, Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola.

²³ Art.º 2º do Decreto n° 20/93 de 11 de Junho.

²⁴ Art.º 3º do Decreto n° 20/93 de 11 de Junho.

²⁵ Aprova o Regulamento de Carreiras Profissionais da Polícia Nacional de Angola.

²⁶ Art.º 32 do Decreto n° 117/CM/2008, de 22 de Outubro.

²⁷ Art.ºs 27º, 28º, 29º e 32º n°2, do Decreto n° 117/CM/2008.

Tabela 1: Análise comparativa do sistema de carreira dos agentes da Polícia de Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Angola

Polícia	Categoria/ Subcategoria Agente/Guarda/ Cabo	Fatores		
		Modalidades de Progressão	Condições de Progressão	Tempo de Progressão
Cabo Verde	Agente 2ª classe	- Habilitação com o curso de formação; - Procedimento concursal.	- Tempo de permanência no escalão.	Não superior a 5 anos.
	Agente 1ª classe	- Concurso de avaliação curricular; - Vagas existentes.	- Tempo de permanência no escalão.	Mínimo 3 anos de efetividade.
	Agente Principal	- Vagas existentes; - Concurso de avaliação curricular; - Ordem das classificações	- Tempo de permanência no escalão.	- 5 anos
Moçambique	Guarda	- Procedimento concursal; - Habilitados com o curso formação;	- Dois anos de estágio.	- Mínimo 3 anos.
	2º Cabo	- Procedimento concursal;	- Bom comportamento; - O desempenho.	- Mínimo 3 anos
	1º Cabo	- Procedimento concursal;	- Bom comportamento; - O desempenho.	- Mínimo 3 anos
São Tomé e Príncipe	Agente 2ª classe	- Procedimento concursal; - Habilitação com o curso de formação.	- Classificação obtida no curso.	- Mínimo 5 anos
	Agente 1ª classe	- Concurso avaliação curricular; - Antiguidade; - Avaliação de mérito.	- Tempo de serviço efetivo no posto.	- Mínimo 4 anos.
	Agente Principal	- Concurso avaliação curricular; - Não depende de vaga; - Número de lugares é fixado pelo despacho que autoriza.	- Tempo de serviço efetivo no posto.	- Mínimo 5 anos.
Angola	Agente	- Concurso de avaliação; Frequência.	Aproveitamento no curso;	- Mínimo 4 anos.
	Agente 2ª classe	- Concurso de avaliação; Frequência.	-Bom comportamento na categoria anterior; - Qualificações; - Antiguidade, Desempenho profissional; - Tempo estabelecido.	- Mínimo 5 anos.
	Agente 1ª classe	- Concurso de avaliação; Frequência.	- Bom comportamento na categoria anterior; - Qualificações; - Antiguidade,	- Mínimo 3 anos.

			Desempenho profissional; - Tempo estabelecido.	
		Constrangimentos		
		Progressão com preponderância horizontal e mais lenta na vertical devido ao menor número de categorias e postos		

Fonte: Dados recolhidos nos Regulamentos de Progressão de Carreiras das polícias de Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Angola

3.6 SÍNTESE

Da análise dos regulamentos de progressão de carreira dos agentes em algumas polícias dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e na PNA, constatamos que existem modelos assentes em diferentes critérios.

Verificamos a existência de sistemas assentes em concursos avaliativos, na classificação de acordo com requisitos predefinidos, a antiguidade, o desempenho ou o tempo de serviço permanente do profissional no posto. Este último critério é, em nosso entender, desajustado às necessidades dos colaboradores.

Há polícias em que o tempo que o profissional permanece no posto é inferior aos restantes, situação que, em nosso entender, poderá estar ajustada às necessidades dos colaboradores comparando com as outras polícias em questão.

A respeito da PNA, foi possível analisar o regulamento de progressão e confirmar as diferenças existentes em relação a outros regulamentos, verificando todos os requisitos do tempo de permanência no posto. Constatamos que este sistema permanece assente num modelo antiquado, onde apenas existe um critério orientador para a progressão, e sem atribuição de incentivos, quando o que se pretende é ter uma polícia moderna.

CAPÍTULO 4:

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Após a elaboração da revisão da literatura e da análise de diplomas referentes à gestão de carreiras nas várias organizações, é chegado o tempo do estudo de caso, definido como uma “exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

A gestão de carreiras da PNA é uma matéria sensível e de constante preocupação, quer para os dirigentes da Instituição, quer para os Agentes, Subchefes e Oficiais de polícia. Com esta investigação pretende-se analisar o atual regulamento de progressão na carreira de Agente, desenvolver um estudo de caso que englobe, numa primeira fase, a opinião de vários dirigentes da PNA e, seguidamente, aferir de que modo esta temática poderá afetar o desempenho dos Agentes no exercício das suas funções.

4.2 A POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

A Polícia é uma instituição nacional, permanente, regular, incumbida da proteção e assecuramento policial, tendo uma organização única para todo o território nacional²⁸.

De acordo com Caetano (*apud* Valente, 2014), a Polícia é concebida como o “...modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” (p. 48).

²⁸ Art.º 210º, nºs 1 e 2 da Constituição da Republica de Angola.

À PNA, organização classificada como uma força segurança militarizada pelo Estatuto Orgânico²⁹, compete a defesa da legalidade democrática, a manutenção da ordem e tranquilidade públicas³⁰, encontrando-se sob a tutela do Ministério do Interior³¹. É uma instituição dotada de autonomia administrativa, com um orçamento individualizado³².

Sendo uma força que exerce as funções de segurança, faz parte de um grupo de estruturas humanas que, sob as ordens do respetivo órgão ministerial, cumpre no terreno todas as funções estaduais. A PNA está ainda encarregue de prevenir a delinquência e de combater a criminalidade, de garantir o normal funcionamento das instituições democráticas, de proteger pessoas e bens, de regular o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática³³.

Esta é uma instituição de estrutura rígida, caracterizada por uma hierarquia que abrange todos os níveis³⁴, não só numa modalidade de comando que inclui o pessoal com funções policiais e o pessoal com funções não policiais, de acordo com as regras gerais da função pública. Possui uma estrutura composta por Comando Geral, Comandos Provinciais e Comandos Municipais³⁵. A Figura 1 (Apêndice P) faz uma representação da estrutura geral da PNA e de como está distribuída pelo território nacional.

Em termos de RH, trata-se de uma força com um efetivo de cerca de 119.079 funcionários, dos quais 112.115 com funções policiais e 6.964 com funções não policiais. Os elementos policiais dividem-se em três carreiras distintas: Oficial, Subchefe e Agente³⁶.

4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar a opinião dos decisores da organização da PNA sobre a temática da gestão de carreira dos seus profissionais, em particular os agentes, e compreender, através do seu conhecimento, até que ponto é que a demora na progressão poderá afetar os seus subordinados. Além dessa recolha e análise,

²⁹ Decreto n° 20/93 de 11 de Junho, art.º 1º, Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola.

³⁰ Art.º 1º, n°s 1 e 2 do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho.

³¹ Art.º 2º do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho.

³² Art.º 4º do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho.

³³ Art.º 5º, al.ºs. a), b), c), d) e, e) do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho

³⁴ Art.º 3º do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho.

³⁵ Art.º 6º, n°s 1, 2 e 3 do Decreto n° 20/93, de 11 de Junho

³⁶ Art.º 5º do Decreto n° 117/CM/2008, de 22 de Outubro.

pretendemos inquirir os elementos policiais na carreira de agente sobre as condições em que se encontram dentro do sistema de gestão de carreira e qual a sua opinião sobre a temática em estudo.

4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o estudo de caso na PNA, escolhemos o método qualitativo através da realização de entrevistas a quatro profissionais da PNA, com responsabilidades na área da GRH, efetuando seguidamente uma análise de conteúdo a cada uma das respostas dadas por cada entrevistado.

Num segundo momento, utilizámos o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário para aplicação a elementos policiais da carreira de Agente a uma amostra simples, na Divisão Policial de Viana do Comando Provincial de Luanda. Optou-se pela Divisão Policial de Viana, visto ser a que tem a maioria de Agentes.

4.4.1 ENTREVISTA

Na esteira de Sarmiento (2013, p. 28), pode-se dizer que “a entrevista permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial de um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. Permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo”. Nesta senda de ideias, Ketele (*apud* Sousa & Baptista, 2011) define-a como “...um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (p. 79).

A realização de entrevistas para o estudo de caso surge da necessidade de recolher a opinião de decisores na área de RH que lidam com esta temática no seu dia-a-dia e dispõem de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione e Matalon, 2001) acerca do funcionamento da gestão de carreira na PNA.

As entrevistas tiveram como alvo dirigentes que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação, como são o caso do Diretor Nacional de Recursos Humanos da PNA, Comissário Luís da Fonseca Cadete, o 2º Comandante da Província do Kuanza Sul, Subcomissário Alberto Ferraz, o Chefe de Repartição de Recursos Humanos,

Superintendente-Chefe Carlos Manuel Gonçalves dos Reis, e o Chefe de Departamento de Recursos Humanos, Superintendente Manuel Nelson Bizi António.

Quanto à estrutura, foi utilizada uma entrevista formal com recurso a um guião previamente definido, como consta no Apêndice B.

4.4.1.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

O guião da entrevista foi validado quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes. Após a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.4.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

De acordo com Sarmiento (2013b), a análise de conteúdo pode definir-se como “...sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47).

Ainda de acordo com a autora, para se efetuar a análise das entrevistas realçam-se as semelhanças, as diferenças e, eventualmente, as alterações que caracterizam as opiniões dos entrevistados. Após o que se elaboram as matrizes de registo de análise, a partir das quais se irá confirmar a validade e fiabilidade das conclusões resultantes da análise.

Passando à análise da primeira questão: **Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes**, 75% dos entrevistados responderam afirmativamente que a demora na progressão influencia no desempenho dos Agentes, conforme Quadros 1 e 2 (Apêndice G).

Quanto à segunda questão, onde se pergunta aos entrevistados se **considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira**, 75% dos entrevistados respondeu haver influência na motivação dos Agentes, conforme Quadros 3 e 4 (Apêndice G).

Na terceira questão colocada: **na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia**, 75% dos entrevistados são de

opinião que o atual modelo de regulamentação de progressão é o apropriado/justo, conforme Quadros 5 e 6 (Apêndice G).

Perante a quarta questão: **tendo em conta que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades**, 50% dos entrevistados respondeu que deve haver o contributo dos especialistas em RH e dar transparência ao processo. Ao mesmo tempo, 50% respondeu que se deve dar oportunidade a todos aqueles que têm os requisitos para progressão na carreira, conforme Quadros 7 e 8 (Apêndice G).

No que respeita à última pergunta (quinta): **atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é a ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes**, 50% dos entrevistados são de opinião que a política de progressão não se encontra desajustada, conforme Quadros 9 e 10 (Apêndice G).

4.4.2 QUESTIONÁRIO

De acordo com Sousa e Baptista (2011), o questionário é um dos métodos mais frequentes dentro das áreas da Sociologia e Psicologia social, consistindo “...em suscitar um conjunto de historiais/registos, orais ou escritos, em interpretá-los e generalizá-los...” (p. 89). Foram aplicados questionários a elementos da carreira de Agente de modo a aferir de que forma a demora na progressão da carreira na PNA influencia a sua satisfação, motivação e desempenho, bem como a sua opinião sobre algumas políticas de progressão.

O tratamento e análise estatística foram efetuados com recurso ao *software Excel Microsoft Office 2013*.

4.4.2.1 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O questionário, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, foi validado por um painel de especialistas composto pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins e o Professor Doutor Eurico Gomes Dias, todos docentes do ISCP SI. Neste painel foram feitas as seguintes sugestões: Na Parte II do

questionário, para a questão 7.6, foram retiradas as palavras “nos dias de”. Na questão 7.7, foi alterada a palavra “optava”.

De acordo com o Sousa e Baptista (2011), “O pré-teste ao questionário consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador” (p. 100). Após a validação pela comissão, submeteu-se o questionário a um pré-teste aplicado a oito inquiridos do Comando Provincial de Luanda.

Pretendeu-se com o pré-teste garantir a clareza das questões e apurar o tempo de preenchimento do questionário. Verificou-se que todas as questões foram perceptíveis e interpretadas de modo adequado pelos inquiridos. O tempo de preenchimento variou entre três e cinco minutos.

4.4.2.2 QUESTIONÁRIO FINAL

O inquérito final é composto por duas partes. A primeira parte do questionário é constituída por 5 questões fechadas de escolha múltipla e que têm o intuito de caracterizar os inquiridos em termos de sociodemográficos, mais concretamente, apurar a sua idade, género, habilitações literárias, posto e a experiência enquanto Agente da PNA. A parte II do questionário é formada por duas questões fechadas, das quais uma é de escolha múltipla, e que visa identificar o tempo de espera para ser promovido. A última questão é composta por sete questões de resposta com escala, usando-se para o efeito uma escala de tipo *Likert* com cinco alternativas, que permite estabelecer o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações apresentadas (Apêndice H).

A implementação do questionário foi realizada presencialmente no comando em apreço durante o período de 24 de dezembro de 2015. A resposta dos inquiridos foi feita via direta, ou seja, foram os próprios que registaram as suas opções.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir.” (Sarmiento, 2013, p. 71), compreendendo, neste caso, todos os Agentes

que constituem a Divisão Policial em estudo. Neste sentido, foi contabilizado um total de 421 Agentes, a partir do qual foi calculada uma amostra para a realização do estudo.

4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA

Segundo Sarmiento (2013), define-se amostra “como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população.” (p. 71).

Dada a dimensão do Universo, optou-se por trabalhar com uma parte dos elementos que compõem o Universo (Amostra). Segundo Sarmiento (2013a), definimos “**o tamanho da amostra aleatória simples** (n), para uma **população finita** (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um grau de precisão (D)” (p. 23). A mesma refere ainda que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5” (Sarmiento, 2013a, p. 23). O nível de confiança pretendido para o estudo é de 95% ($\lambda=0,95\%$) e o nível de significância de $D=5\%$. Para o nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

A amostra foi calculada através da fórmula (Sarmiento, 2013a, p. 23) e dedução constante no Apêndice I, obtendo o resultado de 200 Agentes na Divisão de Viana, com um peso percentual de 47,50%, conforme Tabela 2 (Apêndice J).

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, de acordo com a Tabela 3 (Apêndice L), obteve-se um total de 200 questionários respondidos, que correspondem à Divisão (47,5%). A partir desse total de questionários preenchidos, foi realizado o tratamento e análise de dados do universo em estudo.

4.7.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Da análise dos resultados sociodemográficos (Apêndice M), em termos de faixa etária, obteve-se um total de 126 (63%) inquiridos entre 18 e 30 anos, 60 (30%) entre os 31 a 40 anos e 14 (7%) entre 41 e 50 anos, como ilustrado no Gráfico 1. Relativamente ao género dos inquiridos, 174 (87%) é do género masculino e 26 (13%) é do género feminino, conforme o Gráfico 2. Quanto ao grau académico, e como exposto no Gráfico 3, 20 (9%) dos inquiridos completou o ensino secundário, 144 (73%) completou o ensino médio e 36 (18%) frequentou o ensino superior. Em relação à categoria dos inquiridos, conforme o Gráfico 4, 72 (36%) são Agentes, 79 (39,5%) tem a categoria de Agente de 2ª Classe e 49 (24,5%) tem a categoria de Agente de 1ª Classe. No que diz respeito à experiência profissional dos inquiridos, conforme o Gráfico 5, 102 (51%) têm de 1 a 5 anos, 91 (45%) têm de 6 a 10 anos, 2 (1%) têm de 11 a 20 anos e 5 (3%) têm mais de 20 anos de experiência em funções policiais.

4.7.2 ANÁLISE DE DADOS SOBRE O TEMPO DE ESPERA PARA PROGRESSÃO

Após uma análise dos dados sobre o tempo de espera para progressão dos inquiridos (Apêndice N), verificámos que, dos 200 inquiridos, 59 (29%) têm menos de 5 anos de espera, 59 (30%) estão entre 1 a 5 anos, 72 (36%) de 6 a 10 anos, 4 (2%) de 11 a 15 anos e 6 (3%) a mais de 15 anos de espera.

4.7.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO FACE AO SISTEMA DE PROGRESSÃO DA CARREIRA NA PNA

Da análise à questão final do questionário (questão 7) (Apêndice O), foram recolhidos dados descritivos (média e desvio-padrão) das sete questões, aferindo qual a opção com maior número de observações registadas.

Conforme as Tabelas 4 e 5 (Apêndice O), relativamente à questão 7.1 onde se interroga se **o desempenho dos agentes será melhor ao ser promovido no tempo previsto**, obteve-se (média=4,2 e $\sigma= 1,00$) de inquiridos a concordar totalmente com a afirmação.

Na questão 7.2, sobre **as oportunidades que são oferecidas para progressão na carreira ser um fator que pode aumentar a motivação**, obteve-se (média=3,1 e $\sigma=1,47$) dos inquiridos a discordar da afirmação.

Na questão 7.3, referente à **demora na progressão da carreira como afetação no desempenho dos agentes**, obteve-se (média=4,1 e $\sigma=1,04$) dos inquiridos a concordar.

Na questão 7.4, referente ao **desajuste da política de progressão face às necessidades e expetativas pessoais e profissionais**, obteve-se (média=4,0 e $\sigma=0,98$) dos inquiridos a concordar com a afirmação.

Em relação à questão 7.5, obteve-se (média=3,8 e $\sigma=1,2$) dos inquiridos a concordar com a existência de uma **maior satisfação no trabalho se o tempo para progressão diminuir**.

No que respeita à questão 7.6, obteve-se (média=3,1 e $\sigma=1,3$) dos inquiridos que não concordam nem discordam sobre se **voltariam a concorrer à PNA sabendo que o tempo de espera é elevado**.

Na questão 7.7, onde se interroga se se estaria disponível para **optar por uma força de segurança que tivesse uma política de progressão diferente da PNA**, obteve-se (média=3,2 e $\sigma=1,4$) dos inquiridos a concordar.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Chegados às conclusões e recomendações finais do trabalho académico, procederemos à resposta à pergunta de partida, à verificação, ou não verificação, das hipóteses práticas e teóricas propostas, bem como ao apuramento do cumprimento dos objetivos delineados para a investigação. Seguir-se-ão algumas recomendações e uma reflexão crítica no que concerne às limitações que, de certa forma, afetaram o desenvolvimento da investigação. Por fim, teceremos algumas sugestões para futuras investigações dentro da temática em estudo.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Propôs-se no Capítulo 1 a verificação de quatro hipóteses, sendo uma teórica e três práticas. Seguidamente, procederemos à sua verificação ou não verificação.

5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA

HT: A motivação e satisfação influenciam o desempenho.

A hipótese teórica verifica-se totalmente. Após a revisão literária concetual de satisfação, motivação e desempenho, verificámos que estes são conceitos independentes mas diretamente interligados, havendo vários estudos que comprovam essa influência, como indicado no Capítulo 2 do presente trabalho. Olhando para os Agentes da PNA, e atendendo às especificidades da função pública desempenhada, concluímos que os processos de motivação, satisfação e desempenho são idênticos aos dos restantes trabalhadores, podendo apenas ocorrer uma alteração das suas prioridades/necessidades.

5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

HP 1: A demora na progressão de carreira conduz à desmotivação e insatisfação e por consequência influencia o desempenho dos Agentes da PNA.

A hipótese verifica-se. Através do estudo de caso, verificámos que 75% dos entrevistados são da opinião de que a demora na progressão influencia o desempenho dos agentes (Apêndice G). Os dados globais recolhidos nos questionários reforçam a hipótese ao indicarem uma maior frequência de observações (45%, 43% e 51% nas questões 7.1, 7.3 e 7.5) nas opções “Concordo” e “Concordo totalmente” sobre a influência na satisfação e desempenho como resultado na demora da progressão (Apêndice O).

HP 2: A atual política de progressão interna na PNA está desajustada das necessidades e perspetivas dos seus profissionais.

A hipótese verifica-se parcialmente. 50% dos entrevistados são da opinião de que a atual política não está desajustada das necessidades e perspetivas dos seus profissionais (Apêndice G). Quanto aos questionários, a questão 7.4 obteve 47% dos inquiridos a concordar com a existência de um desajuste face às necessidades (Apêndice O).

HP 3: As práticas de progressão interna existentes em outros organismos dos PALOP podem ser aplicadas na PNA.

A hipótese foi verificada parcialmente. Após a análise dos sistemas de carreira dos agentes implementados nas polícias dos Países de Língua Oficial Portuguesa, constatou-se que poderão existir alternativas válidas para executar alterações ao sistema de progressão na PNA. Com base nos resultados obtidos nesta investigação, 50% dos entrevistados apontou que a política de progressão não está desajustada (Apêndice G). Quando questionados sobre o interesse no ingresso numa força com uma política de progressão diferente da existente na PNA, 28,5% dos inquiridos manifestou concordância. O tempo de espera é uma variável que condiciona a distribuição dos dados da questão 7.7 (Apêndice O).

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Consideramos que os objetivos propostos na abertura da investigação foram cumpridos na íntegra.

Descrever as causas que levam ao não cumprimento do plano de progressão de carreiras

O objetivo foi cumprido. Atendendo à forma como o sistema de progressão na carreira da PNA se encontra estruturado, bem como aos dados recolhidos nas entrevistas, verificámos que existe claramente uma forma de gestão do modelo baseada em aspetos subjetivos.

Perceber as razões da demora na progressão de carreira dos Agentes da PNA.

O objetivo foi cumprido. Com base nos resultados das entrevistas, verificámos que as razões da demora na progressão estão ligadas à demora na abertura de concursos públicos periódicos, às vagas existentes, a questões financeiras e à falta de gestores com competências na área de recursos humanos.

Verificar se existem planos de progressão na carreira de outras polícias dos países de língua oficial portuguesa (PALOP) que possam ser adaptados à PNA.

O objetivo foi cumprido na totalidade. Através da análise dos sistemas de progressão na carreiras das polícias dos PALOP, bem como da análise ao estudo de caso efetuado, foi possível observarmos que existem alguns aspetos de modelos que podem ser adaptados ao atual modelo em vigor na PNA.

5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Foram elaboradas três perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação:

PD 1: Quais os motivos para a demora na progressão dos agentes da PNA?

Através dos resultados obtidos nas entrevistas é possível verificar que os motivos da demora estão ligados com a demora na abertura de concursos públicos periódicos, as vagas existentes, a questões financeiras e a falta de gestores com competências na área de recursos humanos.

PD 2: A demora na progressão de carreira é um fator de desmotivação dos agentes da PNA?

Com base na análise dos resultados obtidos dos entrevistados e inquiridos verificou-se que a demora na progressão de carreira é um fator que conduz a desmotivação dos agentes da PNA.

PD 3: Existem políticas alternativas de progressão de carreira mais eficientes para a PNA?

De acordo com os resultados obtidos dos entrevistados, uma das políticas alternativas de progressão é encontrar um modelo que resulte de uma análise e contributos dos especialistas de RH que cumpram com critérios científicos na promoção dos agentes e fortalecer a inspeção para supervisionar o cumprimento dos regulamentos e normas da GRH.

5.5 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

A demora na progressão de carreira influencia o desempenho dos agentes da PNA?

Após a revisão literária de vários conceitos-base na área da GRH e da recolha de informação procedente do estudo de caso na PNA, verifica-se que o desempenho dos Agentes é influenciado pela demora na progressão da carreira.

De acordo com o estudo de caso, com realização de entrevistas e aplicação de questionários, verificámos que amostras distintas de inquiridos dispõem de opiniões

semelhantes face à demora na progressão, sustentando assim a influência da gestão nos comportamentos dos profissionais de polícia.

5.6 CONCLUSÕES FINAIS

A gestão de carreiras é um processo importante no conjunto das práticas de Gestão de Recursos Humanos e que comporta vantagens evidentes quer para os empregados quer para as organizações.

As respostas às necessidades que vão surgindo nas diversas posições da estrutura das organizações pode ser dada internamente com recursos internos, ou externamente recorrendo ao mercado, sendo que uma política de recrutamento interno, ou que pelo menos dá prioridade ao recrutamento interno, é mais motivadora e permite rentabilizar o investimento que se fizer na formação, uma vez que se aproveita o reforço dos conhecimentos técnicos e a melhoria das competências.

É do senso comum que o sucesso das organizações se encontra cada vez mais ligado a uma Gestão de Recursos Humanos eficiente e planeada, principalmente em organizações com um enorme capital humano, como é o caso da PNA.

Atendendo à realidade da Polícia de Angola, é essencial e prioritário rentabilizar os recursos humanos para prestar um serviço público de qualidade.

Considerando o atual contexto económico e financeiro, verificamos que existe maior dificuldade na promoção dos agentes. Isso faz da gestão de carreiras um assunto pertinente na área da Gestão de Recursos Humanos.

Atendendo a que uma parte significativa dos profissionais de polícia se encontra há algum tempo na mesma situação, face às fracas expectativas de progressão na carreira, é mais do que compreensível o surgimento de necessidades sociais e a quebra da motivação e do nível de satisfação.

Após análise do Despacho nº 117/CM/2008, aferimos que o sistema de progressão na carreira em vigor não é o ideal para gerir o efetivo, havendo atualmente um agravamento no tempo de espera para a progressão. Apesar de alguns entrevistados acharem ser um modelo justo, julgamos que se trata de um sistema antiquado e que não dá resposta às necessidades.

Desta forma, apresentamos alternativas que permitem, na nossa opinião, solucionar o sistema de progressão e melhorar a própria Gestão de Recursos Humanos. Para implementar um sistema apoiado em critérios como a avaliação de desempenho, consideramos que deveria ser primeiramente alterada a forma como esta é realizada,

passando para um sistema de avaliação adaptado à função, categoria, e com critérios claros e objetivos devidamente ajustados. Com base nos outros regulamentos por nós estudados, é nossa opinião que seria preferível uma diminuição do tempo para a progressão.

Da mesma forma achamos que deve ser definido um determinado grau académico para cada uma das classes para a progressão nas categorias.

Tendo em conta os anos de serviço ou a idade da reforma, que se definisse critérios de promoção e progressão na carreira.

De acordo com os dados recolhidos nos questionários, os Agentes discordam na sua maioria de alguns critérios para a progressão.

Em suma, mudanças e soluções nesta área dos Recursos Humanos não são, de todo, fáceis de implementar nem consensuais, uma vez que são temas que influenciam diretamente a vida de todos os profissionais de polícia. Contudo, acreditamos que, com esforço e empenho, a organização conseguirá promover um melhor e mais eficiente processo de progressão no sentido de motivar os seus profissionais e, com isso, melhorar o seu desempenho na realização do serviço público.

5.7 RECOMENDAÇÕES

A realização desta investigação na área de RH deve ser considerada como um contributo para melhorar a GRH em funcionamento na PNA, bem como uma tentativa de propor alternativas à progressão de carreira que melhorem a resposta às necessidades dos profissionais de polícia na Instituição.

Na verdade, o presente trabalho entende-se como um novo passo para a criação de um sistema de progressão de carreira alternativo ao existente. Neste sentido, recomenda-se que sejam revistas as políticas e práticas de progressão e avaliação do desempenho em vigor na PNA.

5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este é um ponto sensível. O presente trabalho poderia ter sido alargado, a nível nacional, a todos os comandos provinciais. Poder-se-ia, também, ter realizado uma exploração mais exaustiva de outros modelos de progressão de carreira em vigor noutras instituições policiais.

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

Outras condicionantes foram o prazo fixado para a realização do estudo e as regras impostas pelo Regulamento de Elaboração e Apreciação da Dissertação.

5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo da Dissertação, explorámos a área da gestão de carreira aliada a conceitos como motivação, satisfação e desempenho.

Entendemos que o caso dos agentes poderá servir de mote a um futuro estudo, pois, devido às dificuldades encontradas durante a realização do trabalho, não nos foi possível ser mais ambiciosos. Deixamos assim um desafio aos futuros investigadores, pois consideramos ser este um ótimo objeto de estudo no ramo de Gestão de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Arthur, M. B., S. N. Khapova, e C. P. M. Wilderom (2005). Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior* 26, 177-202.
- Bernardo, J., Cavaco, V., Evaristo, T., Freire, J., Melo, L., & Silva, J. L. (2000). *Atitudes face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4.^a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cabrita, M. D. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2013). *Gerir Carreiras no século XXI*. Lisboa: Bnomics.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: RH Editora.
- Carvalho, C. D. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas Organizações e Sistemas* (3.^a ed., Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Decreto-Lei n.º 23/93, de 11 de Junho. *Diário da República*, 1.^a série, n.º 23. Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 39/2007, de 12 de Novembro. Estrutura Orgânica da Polícia Nacional de Cabo Verde.
- Decreto-Lei n.º 117/CM/2008, de 28 de Agosto. Regulamento de Carreiras Profissionais da PNA.
- Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de Agosto. Estatuto do Pessoal das Forças e Serviços de Segurança da PNSTP.
- Decreto-Legislativo n.º 8/2010, de 28 de Setembro. Estatuto do Pessoal da PNCV.

- Dias, H. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido* (Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial). Coimbra: Faculdade de Economia. Acedido de Repositório Digital da Universidade de Coimbra (Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/14332>).
- Duarte, F. M. de J. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais* (Monografia de Licenciatura em Ciências Policiais não revista e policopiada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fachada, O. (2014). *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferro, P. (2010). *A motivação dos funcionários públicos e a reforma administrativa*. Lisboa: Moinho Velho.
- Filho, C., Neto, M. e Rodrigues, W. (2013). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública – Rio de Janeiro*, 48 (1), 253-257. Acedido em novembro, 6, 2015, de EBSCO database.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5.^a ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusociência.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.) Oeiras: Celta.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de uso*. Estoril: Príncípa Editora, Lda.
- Gunz, H. P. e P. A. Heslin (2005), Reconceptualizing career success, *Journal of Organizational Behavior* 26, 105–111.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Heslin, P. A. (2003), Self and other criteria of career success, *Journal of Career Assessment* 11, 262-286.
- Higgins, M. C. (2001), Changing careers: the effects of social context, *Journal of Organizational Behavior* 22, 595-618.
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. A. (1992). How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. Em C. Cranny, P. C. Smith, E. F. Stone, C. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Edits.), *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 1-17). New York: Lexington Books.
- Law, B., F. Meijers e G. Wijers (2002), New perspectives on career and identity in contemporary world, *British Journal of Guidance and Counselling* 30, 431-449.
- Machado, A. R. (2006). *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Lei nº16/2013, de 12 de Agosto. Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique.
- Lei nº16/2013, de 12 de Agosto. Aprova o Estatuto do Pessoal da PRM.

Lei nº 6/2014, de 23 de Abril. Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Martins, L. L., K. A. Eddleston e J. F. Veiga (2002), Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction, *Academy of Management Journal* 45(2), 399-409.

Mendes, J., & Sarmiento, M. (2010). Gestão do desempenho a partir das competências. *Proelium: Revista da Academia Militar*, 13, pp. 91-141.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Neves, A. L. (2012). Motivação. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1.ª ed., pp. 447-451). Lisboa: Editora RH.

Ng, T. W. H., L. T. Eby, K. L. Sorensen e D. C. Feldman (2005), Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis, *Personnel Psychology* 58, 367-408.

Peretti, J.-M. (2001). *Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinho, P. (1998). *Satisfação no trabalho* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trad.) Lisboa: Gradiva.

Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. (22 de Junho de 2012).

Roberts, J. (2008). *A Empresa Moderna: O Modelo Organizacional para o Desenvolvimento e o Crescimento*. (S. Oliveira, Trad.) Lisboa: Dom Quixote.

Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarmiento, M. (2013a). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Tese de Doutoramento. Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sarmiento, M. (2013b). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Savickas, M. L., L. Nota, J. Rossier, J. P. Dauwalder, M. E. Duarte, J. Guichard, S. Soresi, R. V. Esbroeck, A. E. M. V. Vianen (2009), Life Design: A paradigm for career construction in 21st century, *Journal of Vocational Behavior* 75, pp. 239-250.

Seibert, S. E., J. M. Crant e M. L. Kraimer (1999), Proactive personality and career success, *Journal of Applied Psychology* 84, pp. 416-427.

Seibert, S. E. e M. L. Kraimer (2001), The five-factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior* 58, 1-21.

Smith, D. M. (1993). *Motivar Pessoas*. (A. d. Salvação, Trad.) Mem Martins: Publicações Europa-América.

- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, J. M., Duarte, T., Sanches, G.P. & Gomes J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa-Porto: Lidel – Edições Técnicas.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários

Apêndice B: Guião de entrevista

Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional de Recursos Humanos, Comissário Luís da Fonseca Cadete

Apêndice D: Entrevista ao 2º Comandante da Província do Kuanza Sul, Subcomissário Alberto Ferraz

Apêndice E: Entrevista ao Chefe de Repartição de Recursos Humanos, Superintendente- Chefe Carlos Manuel Gonçalves dos Reis

Apêndice F: Entrevista ao Chefe de Departamento de Recursos Humanos, Superintendente Manuel Nelson Bizi António

Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Apêndice H: Inquérito aplicado aos Agentes da Divisão de Viana da PNA

Apêndice I: Cálculo das amostras em estudo

Apêndice J: Caracterização da amostra da Divisão Policial em estudo

Apêndice L: Caracterização das amostras da Divisão e total de inquéritos respondidos

Apêndice M: Caracterização sociodemográfica

Apêndice N: Análise de dados sobre o tempo de espera para progressão

Apêndice O: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de progressão na carreira na PNA

Apêndice P: Estrutura da PNA

Apêndice A:
Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

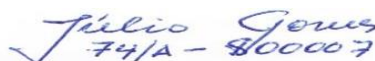
Eu, **Júlio Hernani de Oliveira Gomes**, Aspirante a Oficial de Polícia nº 74-A/800007, do 28º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, a frequentar o 5.º ano, venho mui respeitosamente solicitar a V.^a Ex.^a que autorize a realização de entrevistas a dois Oficiais da Polícia Nacional de Angola, nomeadamente: ao Exmo. Comandante Provincial de Luanda/PNA, Comissário – Chefe António Maria Sita, ao Exmo. Diretor Nacional dos Recursos Humanos, Comissário Luís da Fonseca Cadete, ao Exmo. Diretor Adjunto da Direção Nacional dos Recursos Humanos, Subcomissário Guilherme Lourenço Teixeira “Mandela”, devido à sua experiência na área e no objeto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “A Gestão de Carreira: As Implicações no Desempenho dos Agentes da Polícia Nacional de Angola”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

Além das entrevistas, é nosso objetivo a aplicação de questionários a Agentes da PNA, mais precisamente no Comando Provincial de Luanda (CPL), na Divisão de Viana, pelo que solicitamos a autorização para a sua realização.

As entrevistas e aplicação dos questionários decorrerão no mês de janeiro e fevereiro conforme a disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 09 de Dezembro de 2015

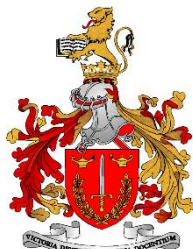


Júlio Hernani de Oliveira Gomes

AOP n.º 74-A/800007

Apêndice B: Guião de entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

Júlio Hernani de Oliveira Gomes

Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCP/SPSI, 08 de dezembro de 2015

Entrevista sobre Gestão de Carreira na PNA

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: Gestão de Carreira: As implicações no desempenho dos Agentes da Polícia Nacional de Angola.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre o regulamento de carreira, mais precisamente na progressão da carreira dos Agentes, de modo a compreender se o mesmo é adequado e sustentável para uma Polícia.

Entrevista N° ____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____ / ____ / ____

Hora de início: ____ Hora de fim: ____

1 Organização a que pertence: _____

2 Departamento / Serviço: _____

3 Cargo/Posto: _____

4 Função: _____

5 Idade: _____

6 Género: _____

7 Habilitações literárias: _____

Guião

Pergunta 8: Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes?

Pergunta 9: Considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira?

Pergunta 10: Na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

Pergunta 11: Tendo em conta que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades?

Pergunta 12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é o ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes?

Apêndice C:
Entrevista ao Diretor Nacional de Recursos Humanos, Comissário Luís da Fonseca Cadete,
em 03 de Fevereiro de 2016

Entrevista N.º1

Nome do entrevistado: Luís da Fonseca Cadete

Local: Comando Geral **Data** 03/02/2016

Hora de início: 10h30 **Hora de fim:** 11h10

1.1 Organização a que pertence: PNA

1.2 Departamento / Serviço: Direção Nacional de Recursos Humanos

1.3 Cargo/Posto: Comissário

1.4 Função: Diretor Nacional

1.5 Idade: 59 anos

1.6 Género: Masculino

1.7 Habilitações literárias: Doutor

Guião

Pergunta 1.8: Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes?

R: Na verdade, para que haja um bom desempenho na atividade dos agentes, é necessário que sejam estimulados, existem vários fatores estimulantes para que o profissional melhore a sua prestação de serviço, porém, a progressão na carreira, embora seja também um fator de estímulo, ela só se processa se o agente obedecer a certos requisitos que se exigem, tais como a formação, experiência profissional, comportamento moral e cívico, mérito, assiduidade, etc. Logo, não se trata apenas da demora na progressão, mas do cumprimento do estipulado por lei, além de que a progressão precisa observar a vaga orgânica e o orçamento para a operacionalização da proposta.

Pergunta 1.9: Considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira?

R: A motivação no trabalho não passa apenas pela progressão na carreira, entretanto, é evidente se um agente tem todos os requisitos para progredir e isso não acontece, não estará certamente motivado para o trabalho.

Pergunta 1.10: Na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: O Decreto nº 117/08 aprova o regulamento de carreira profissional, passados sete anos vamos sentindo a necessidade de adaptá-lo às novas situações, porém, em nossa opinião, este modelo de regulamento de progressão na carreira continua a ser o apropriado para a Polícia Nacional, naturalmente com adequações que devem ser feitas tendo em conta o tempo decorrido na sua vigência.

Pergunta 1.11: Tendo em conta que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades?

R: Considerando que a progressão na carreira passa por haver vaga orgânica na estrutura e quotas financeiras para a sua execução, reconhece-se que muitas vezes a falta destes meios complica a ascensão no posto policial. Nestes casos aconselha-se o uso de outros fatores estimulantes, como os certificados de mérito, louvores, reconhecimento dos serviços prestados, prémios, etc.

Pergunta 1.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é a ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes?

R: O tempo de serviço não é o único elemento privilegiante para a progressão, por isso, não é o ideal, tal como concebe o Decreto nº 117/08, para que o agente tenha acesso a progressão é necessário que tenha permanecido em certo tempo na patente (9 anos de agente à agente de 1ª classe), tenha bom comportamento na categoria, possua no mínimo a 9ª classe do ensino geral e possua o curso de formação policial. Por esta razão, penso não haver aqui desajustamento nem sequer relevância das várias origens dos recursos humanos à disposição da Polícia Nacional.

Apêndice D:
Entrevista ao 2º Comandante da Província do Kuanza Sul, Subcomissário Alberto Ferraz,
em 03 de fevereiro de 2016

Entrevista N.º2

Nome do entrevistado: Alberto Ferraz

Local: Kuanza Sul **Data** 03/02/2016

Hora de início: 14h20 **Hora de fim:** 14h55

2.1 Organização a que pertence: PNA

2.2 Departamento / Serviço: Comando Provincial do Kuanza Sul

2.3 Cargo/Posto: Subcomissário

2.4 Função: 2º Comandante Provincial

2.5 Idade: 47 anos

2.6 Género: Masculino

2.7 Habilitações literárias: Curso Superior de Ciências militares/ Comando e Direção

Guião

Pergunta 2.8: Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes?

R: A demora na progressão de carreira influencia sim o desempenho dos agentes da Polícia Nacional. Positivamente quando esclarecidos da funcionalidade da demora, e é negativa quando não esclarecidos e passam a achá-la como um estorvo às suas expetativas.

Pergunta 2.9: Considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira?

R: Não. Porque sabendo as perspetivas de progressão na corporação e os passos a seguir para se chegar aos degraus mais altos da organização, mobilizará esforços para tal e a demora frustra essas expetativas, desmotivando o agente.

Pergunta 2.10: Na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: O modelo adequado é justo e o justo é o que: 1 – permite ao funcionário compreender as metas da organização e os passos necessários para se subir; 2 – exequível, significa que cumpre com o planificado; 3 – que prima pela competência ao invés da subjetividade e; 4 – profissional – não cede a influência de natureza política ou social.

Pergunta 2.11: Tendo em conta que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades?

R: As medidas a tomar são encontrar um modelo que resulte de uma análise e contributos dos especialistas de RH que cumpra com critérios científicos na promoção dos agentes e fortalecer a inspeção para supervisionar o cumprimento dos regulamentos e normas de gestão dos RH. Promover atividades de formação contínua, estímulos e colocar os RH nas mãos de gestores competentes.

Pergunta 2.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é a ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes?

R: A meu ver, o modelo não se encontra desajustado. Está desajustada é a forma da gestão do modelo que por vezes não é baseada no modelo, mas sim em aspetos subjetivos.

Apêndice E:
Entrevista ao Chefe de Repartição de Recursos Humanos Superintendente-Chefe, Carlos
M. G. dos Reis, em 03 de fevereiro de 2016

Entrevista N.º3

Nome do entrevistado: Carlos Manuel Gonçalves dos Reis

Local: Direção Nacional **Data** 03/02/2016

Hora de início: 13:00 **Hora de fim:** 13:30

2.1 Organização a que pertence: PNA

2.2 Departamento / Serviço: Departamento Nacional de Transportes

2.3 Cargo/Posto: Superintendente-Chefe

2.4 Função: Chefe de Repartição de Recursos Humanos

2.5 Idade: 51 anos

2.6 Género: Masculino

2.7 Habilitações literárias: 3º ano Licenciatura

Guião

Pergunta 3.8: Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes?

R: Sim, considero que a demora na progressão da carreira tem influenciado o bom desempenho dos agentes da PNA, facto que desencadeia situações como a falta de estímulo e de perspectivas de desenvolvimento profissional.

Pergunta 3.9: Considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira?

R: De modo algum, nenhum agente ou qualquer outro trabalhador pode estar motivado para o desempenho cabal das suas atividades profissionais se permanecer demasiado tempo no mesmo posto, fator que pode influenciar negativamente no seu comportamento laboral e mesmo até social.

Pergunta 3.10: Na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: A Polícia Nacional de Angola rege-se pelo Decreto nº 117/08, de 22 de outubro, que aprova o regulamento de carreiras profissionais na corporação. Este diploma permite o

exercício da atividade profissional através da progressão de postos hierarquizados em função da complexidade de tarefas, poder de decisão e responsabilidade que se estabelecer para cada classe policial e cujo acesso obedece a determinados requisitos. Em nosso entender, o regulamento citado satisfaz, se considerarmos o processo de ascensão na carreira como uma estratégia de gestão, já que oferece a todos os funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional e evolução na carreira através de procedimentos e processos seletivos com base em ações e resultados comprovados de crescimento da capacidade profissional e de conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho ou em salas de formação.

Pergunta 3.11: Tendo em conta que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades?

R: As medidas que devem ser tomadas para que os agentes da PNA se sintam motivados no exercício das atividades passam necessariamente pela implementação sistemática e regular do diploma legal atrás referido, respeitando-se os critérios estabelecidos para o acesso as categorias imediatas, por um lado, estabelecer e determinar o número de vagas a promover, consolidar e sistematizar o processo de reforma do pessoal nos termos estabelecidos na legislação a fim para a criação de novas vagas, e por último, visando dar-se transparência ao processo, proceder a abertura de concursos públicos para o efeito, dando-se ampla divulgação para conhecimento geral dos efetivos. Deve-se também evitar promoções administrativas que só geram muitos transtornos e descontentamento. O mais importante em meu entender, é que deve-se conceder oportunidade a todo aquele que se sinta com direito no âmbito dos requisitos requeridos se possa livremente candidatar ao concurso público para progressão na carreira.

Pergunta 3.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é a ideal para gerir este recurso ou encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes?

R: As progressões na carreira nos últimos tempos ocorridas na Polícia Nacional de Angola foram de certo modo de carácter administrativo, independentemente de se verificarem através de frequência dos cursos de promoção, algumas progressões. Essas promoções

foram antecedidas da apresentação de propostas coletivas por parte dos órgãos, considerado o comportamento laboral dos efetivos, cargo orgânico, tempo de permanência no posto e de serviço.

Como disse, este processo não nos parece o mais adequado, pois que não vincula o trabalhador a este ato, cria expectativas e incertezas na sua materialização caracterizando-se em nosso entender como pouco ideal. O mais sensato seria mesmo a abertura de concursos públicos periódicos com vagas determinadas, previstas e organicamente orçamentadas, obediência aos requisitos estabelecidos no Decreto nº 117/08, de 22 de outubro, que aprova o regulamento de carreiras profissionais na Polícia Nacional de Angola.

Apêndice F:
Entrevista ao Chefe de Departamento de Recursos Humanos, Superintendente Manuel
Nelson Bizi António, em 03 de fevereiro de 2016

Entrevista N.º4

Nome do entrevistado: Manuel Nelson Bizi António

Local: Direção de Logística **Data:** 04/02/2016

Hora de início: 10h00 **Hora de fim:** 10h45

2.1 Organização a que pertence: PNA

2.2 Departamento / Serviço: Departamento de Recursos Humanos

2.3 Cargo/Posto: Superintendente

2.4 Função: Chefe de Departamento

2.5 Idade: 44 anos

2.6 Género: Masculino

2.7 Habilitações literárias: 4º ano Licenciatura

Guião

Pergunta 4.8: Considera que a demora na progressão da carreira influencia o desempenho dos agentes?

R: Sim.

Pergunta 4.9: Considera ser possível ter um agente motivado para o trabalho tendo em conta a demora na progressão da carreira?

R: Não.

Pergunta 4.10: Na sua opinião, qual seria o modelo de regulamento de progressão na carreira mais adequado para manter/aumentar a motivação e o bom desempenho dos Agentes de polícia?

R: Cumprimento do art.º 25º do regulamento de carreiras profissionais da PNA.

Pergunta 4.11: Supondo que a demora na progressão de carreira possa ser um fator influenciador do desempenho dos agentes, que medidas devem ser tomadas para que os agentes se sintam motivados no exercício das suas atividades?

R: Para aqueles que têm bom comportamento e qualidades para ascender, que lhes seja dada oportunidade na base da lei ou regulamento.

Pergunta 4.12: Atendendo às várias origens dos recursos humanos presentes na PNA, é da opinião de que a política de progressão na carreira, mais precisamente o tempo para progressão, é o ideal para gerir este recurso ou a mesma encontra-se desajustada da realidade das necessidades e perspetivas dos agentes?

R: Achamos que a diuturnidade deve ser um fator fundamental para a progressão do funcionário, aliado aos demais fatores (nível académico, pontualidade e assiduidade).

Apêndice G: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Análise de conteúdo da pergunta N.º 8

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“A progressão na carreira, embora seja também um fator de estímulo, ela só se processa se o agente obedecer a certos requisitos que exige, tais como a formação, experiência profissional, comportamento moral e cívico, mérito e assiduidade.”	8.1
	“Não se trata apenas da demora na progressão, mas do cumprimento do estipulado por lei.”	8.2
#2	“A demora na progressão da carreira influencia sim o desempenho dos agentes da Polícia Nacional.”	8.3
#3	“Sim, considero que a demora na progressão da carreira tem influenciado o bom desempenho dos agentes da PNA.”	8.3
#4	“Sim.”	8.3

Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 8						
Influência no Desempenho dos Agentes		8.1 Satisfação de requisitos	X				1	25%
		8.2 Cumprimento da lei	X				1	25%
		8.3 Demora na progressão		X	X	X	3	75%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 9

Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“A motivação no trabalho não passa apenas pela progressão na carreira.”	9.1
	“Se um agente tem todos os requisitos para progredir e isso não acontece, não estará certamente motivado para o trabalho.”	9.2
#2	“Não”	9.3
	“Porque, sabendo as perspetivas de progressão na corporação e os passos a seguir para se chegar aos degraus mais altos da organização, mobilizará esforços para tal e a demora frustra essas expetativas desmotivando os agentes.”	9.2
#3	“De modo algum, nenhum agente ou qualquer outro trabalhador pode estar motivado para o desempenho cabal das suas atividades profissionais se permanecer demasiado tempo no mesmo posto.”	9.2
#4	“Não.”	9.3

Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 9						
Influência na Motivação dos Agentes		9.1 Existência de vários fatores influenciadores	X				1	25%
		9.2 Quebra de expetativas após cumprimento dos requisitos para progressão	X	X	X		3	75%
		9.3 Demora na progressão		X		X	2	50%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 10

Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Este modelo de regulamento de progressão na carreira continua a ser o apropriado para a Polícia Nacional.”	10.1
	“ Naturalmente com adequações que devem ser feitas tendo em conta o tempo decorrido na sua vigência.”	10.2
#2	“O modelo adequado é justo.”	10.1
#3	“O regulamento citado satisfaz se considerarmos o processo de ascensão na carreira como uma estratégia de gestão.”	10.1
#4	“Cumprimento do artigo 25º do regulamento de carreiras.”	10.3

Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 10						
Modelo de regulamentação atual		10.1 É apropriado/justo	X	X	X		2	75%
		10.2 Necessidade de adaptação	X				1	25%
		10.3 Cumprimento do estipulado no art.º 25º do regulamento				X	1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 11

Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“O uso de outros fatores estimulantes, como os certificados de mérito, louvores, reconhecimento dos serviços prestados, (...)”	11.1
#2	“Encontrar um modelo que resulte de uma análise e contributos dos especialistas em RH. que cumpra com os critérios científicos na promoção dos agentes e fortalecer a inspeção para supervisionar o cumprimento dos regulamentos e normas de gestão de RH.”	11.2
	“Promover atividades de formação contínua, estímulos e colocar os RH nas mãos de gestores competentes.”	11.3
#3	“Estabelecer e determinar o número de vagas a promover, consolidar e sistematizar o processo de reforma do pessoal nos termos estabelecidos na legislação para a criação de novas vagas.”	11.4
	“Dar transparência ao processo e proceder a abertura de concursos públicos para o efeito.”	11.2
	“Evitar promoções administrativas que só geram muitos transtornos e descontentamento.”	11.5
	“Conceder oportunidade a todo aquele que se sinta com direito no âmbito dos requisitos requeridos de se poder livremente candidatar ao concurso público para progressão na carreira.”	11.6
#4	“Dar oportunidade na base da lei ou regulamento.”	11.6

Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultado dos %
			1	2	3	4		
		Questão 11						
Medidas a tomar para o aumento da motivação		11.1 Uso de outros fatores estimulantes	X				1	25%
		11.2 Contributo dos especialistas		X	X		2	50%
		11.3 Formação contínua			X		1	25%
		11.4 Estabelecer o número de vagas			X		1	25%
		11.5 Evitar promoções administrativas			X		1	25%
		11.6 Conceder oportunidade			X	X	2	50%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 12

Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“O tempo de serviço não é o único elemento privilegiante para progressão.”	12.1
	“Penso não haver aqui desajustamento nem sequer relevância das várias origens dos recursos humanos à disposição da Polícia Nacional.”	12.2
#2	“A meu ver não se encontra desajustado.”	12.2
	“Está desajustada é a forma da gestão do modelo que por vezes não é baseada no modelo, mas sim em aspetos subjetivos.”	12.3
#3	“Este processo não parece o mais adequado.”	12.4
	O mais sensato seria mesmo a abertura de concursos públicos periódicos com vagas determinadas.”	12.5
#4	“Achamos que a diuturnidade deve ser um fator fundamental para a progressão do funcionário, aliado aos demais fatores.”	12.6

Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevista dos				Unidades de Enumeração	Resulta dos %
			1	2	3	4		
		Questão 12						
Política de progressão assente no tempo de serviço		12.1 O tempo de serviço não é o único elemento	X				1	25%
		12.2 Não está desajustado	X	X			2	50%
		12.3 A forma de gestão está desajustada		X			1	25%
		12.4 O processo não é o mais adequado			X		1	25%
		12.5 Abertura de concursos públicos periódicos			X		1	25%
		12.6 A diuturnidade como fator fundamental				X	1	25%

Apêndice H: Inquérito aplicado aos Agentes da Divisão de Viana da PNA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Com esta investigação pretendemos aferir de que forma a demora na progressão da carreira dos agentes da PNA influencia a satisfação, motivação e o desempenho destes profissionais de polícia. Os resultados servirão como indicadores para propor soluções e possíveis alterações ao regulamento de progressão na carreira dos agentes em vigor na PNA.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. São rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda por favor, a todas as questões. **Agradecemos a sua colaboração.**

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

- 1.1. De 18 a 30 anos 1.2. De 31 a 40 anos 1.3. De 41 a 50 anos
1.4. De 51 a 60 anos 1.5. Mais de 60

2 – Género:

- 2.1. Masculino 2.2. Feminino

3 – Grau académico:

- 3.1. Ensino Primário (até 4.^a classe) 3.2. Ensino Secundário (até 8.^a classe)
3.3. Ensino Médio (12.^a.º classe) 3.4. Ensino Superior 3.5. Outro _____

4 – Posto:

4.1. Agente de 1ª classe

4.2. Agente de 2ª classe

4.3. Agente

5 – Experiência enquanto Agente da PNA (anos de serviço na função):

5.1. De 1 a 5 anos

5.2. De 6 a 10 anos

5.3. De 11 a 20 anos

5.4. Mais de 20 anos

Parte II - Questionário

6 – Há quanto tempo está ou esteve à espera de ser promovido?

6.1. Menos de 1 ano

6.2. 1 a 5 anos

6.3. 6 a 10 anos

6.4. 11 a 15 anos

6.5. Mais de 15 anos

7 - Enquanto agente da PNA em exercício de funções, indique o seu grau de concordância para cada item, **colocando um “x”** na respetiva quadrícula. Deverá ter em conta a escala de **1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)** para indicar em que medida as afirmações se aplicam à sua situação em concreto.

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Não concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
7.1. Se tivesse sido promovido no tempo previsto, o meu desempenho seria melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. As oportunidades que são oferecidas para progressão na carreira aumentam a minha motivação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. A demora na progressão de carreira afeta o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. A atual política de progressão na carreira está desajustada das minhas necessidades e expetativas pessoais e profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5. Se diminuím o tempo para progressão, a minha satisfação para o trabalho será maior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6. Hoje, voltaria a concorrer à PNA, mesmo sabendo que o tempo de espera para a progressão é longo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7. Optaria por ingressar numa força de segurança que tivesse uma política de progressão diferente da existente na PNA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice I: Cálculo das amostras em estudo

Cálculo da amostra da Divisão de Viana

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

(1)

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{421}}$$

(2)

$$n = 200$$

(3)

Apêndice J: Caracterização da amostra da Divisão Policial em Estudo

Tabela 2 - Caracterização da amostra da Divisão de Viana – Carreira de Agente

Posto	N.º Agentes
Agente 1ª classe	49
Agente 2ª classe	79
Agente	72
Total	200

Apêndice L: Caracterização das amostras da Divisão e total de inquiridos respondidos

Tabela 3: Caracterização da amostra da Divisão de Viana

Posto	Posto	N	n	(%)	Inquiridos
Agente 1ª classe	49	421	200	47,50	49
Agente 2ª classe	79				79
Agente	72				72
Total	200				200

Apêndice M: Caracterização sociodemográfica

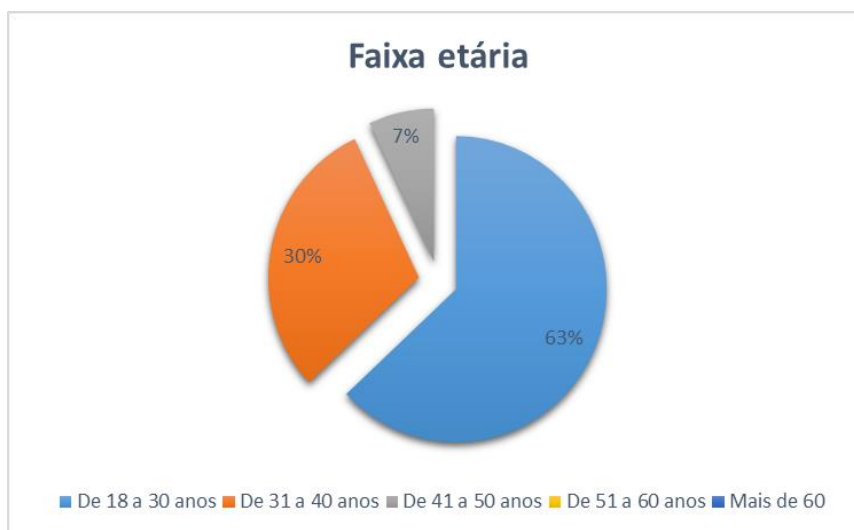


Gráfico 1: Faixa etária - Divisão de Viana

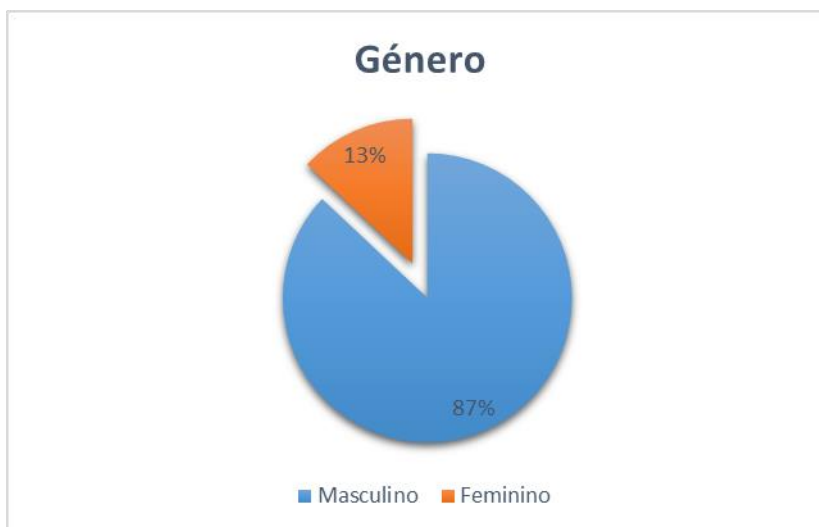


Gráfico 2: Género - Divisão de Viana

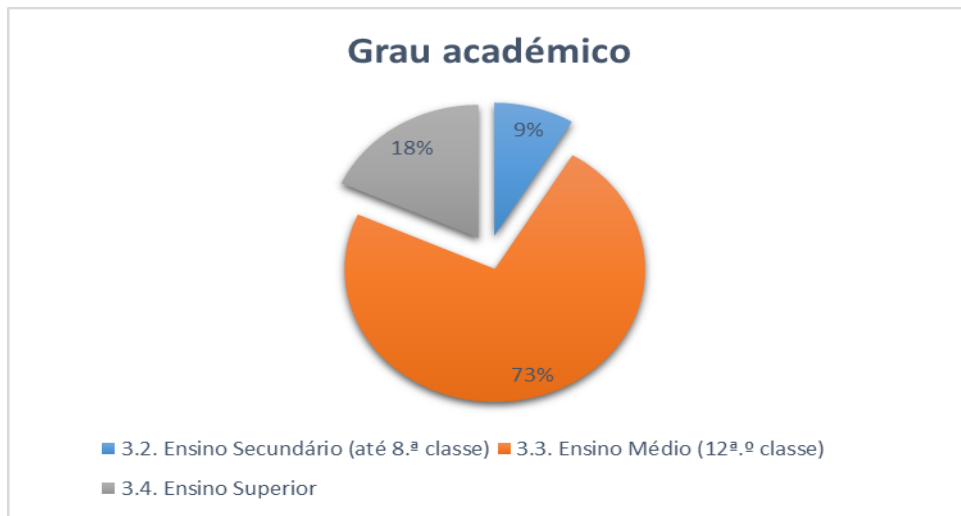


Gráfico 3: Grau académico - Divisão de Viana

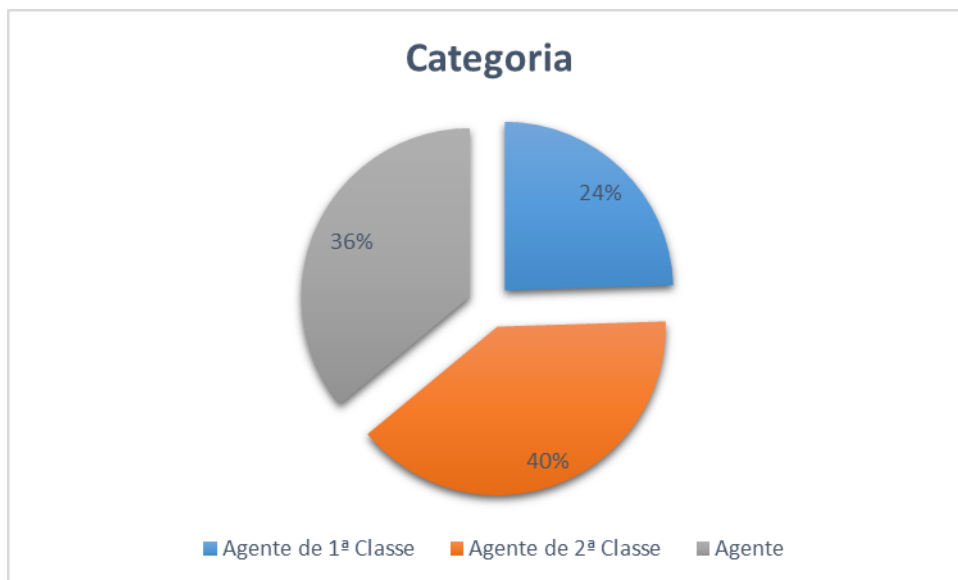


Gráfico 4: Categoria - Divisão de Viana

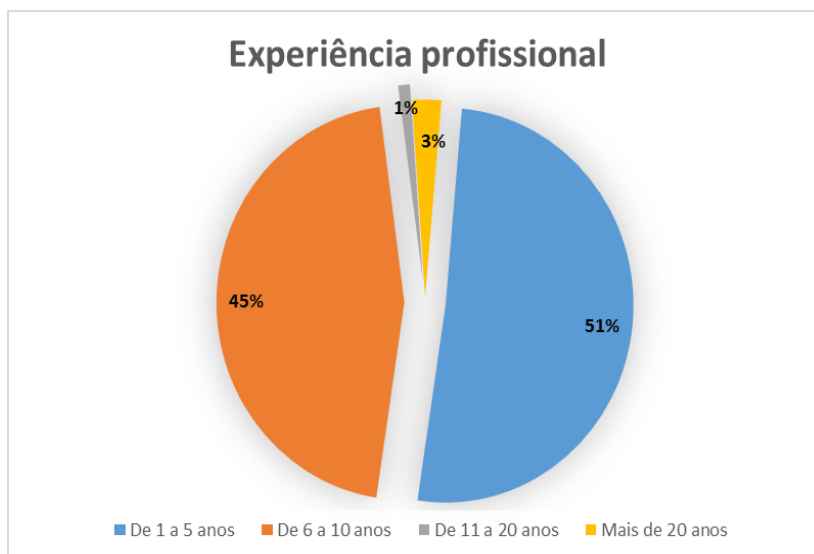


Gráfico 5: Experiência profissional - Divisão de Viana

Apêndice N: Análise de dados sobre o tempo de espera para progressão

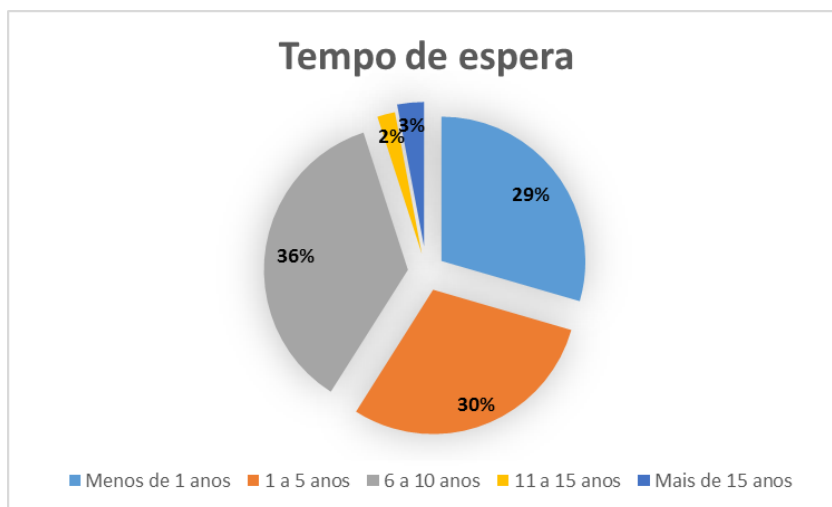


Gráfico 6: Tempo de espera

Apêndice O: Análise da satisfação, motivação e desempenho da amostra face ao sistema de progressão da carreira na PNA

Tabela 4: Frequências, desvio-padrão e médias da questão 7 – Global.

Questão	7.1			7.2			7.3			7.4		
	Freq. (%)	DP	Med.	Freq. (%)	DP	Med.	Freq. (%)	DP	Med.	Freq. (%)	DP	Med.
Discordo Totalmente	9 (4,5)			32 (16)			9 (4,5)			7 (3,5)		
Discordo	8 (4)			65 (32,5)			11 (5,5)			10 (5)		
Não concordo nem discordo	7 (3,5)	1,00	4,2	12 (6)	1,47	3,1	15 (7,5)	1,04	4,1	21 (10,5)	0,98	4,0
Concordo	86 (43)			42 (21)			86 (43)			94(47)		
Concordo totalmente	90 (45)			49 (24,5)			79 (39,5)			68 (34)		
Total	200 (100)			200 (100)			200 (100)			200 (100)		

Tabela 5: Frequências, desvio-padrão e médias da questão 7 – (cont.).

Questão	7.5			7.6			7.7		
	Freq. (%)	DP	Med.	Freq. (%)	DP	Med.	Freq. (%)	DP	Med.
Discordo Totalmente	18 (9)			32 (16)			37 (18,5)		
Discordo	12 (6)			34 (17)			34 (17)		
Não concordo nem discordo	15 (7,5)	1,2	3,8	64 (32)	1,3	3,1	31 (15,5)	1,4	3,2
Concordo	102 (51)			29 (14,5)			57 (28,5)		
Concordo totalmente	53 (26,5)			41 (20,5)			41 (20,5)		
Total	200 (100)			200 (100)			200 (100)		

Apêndice P: Estrutura da PNA

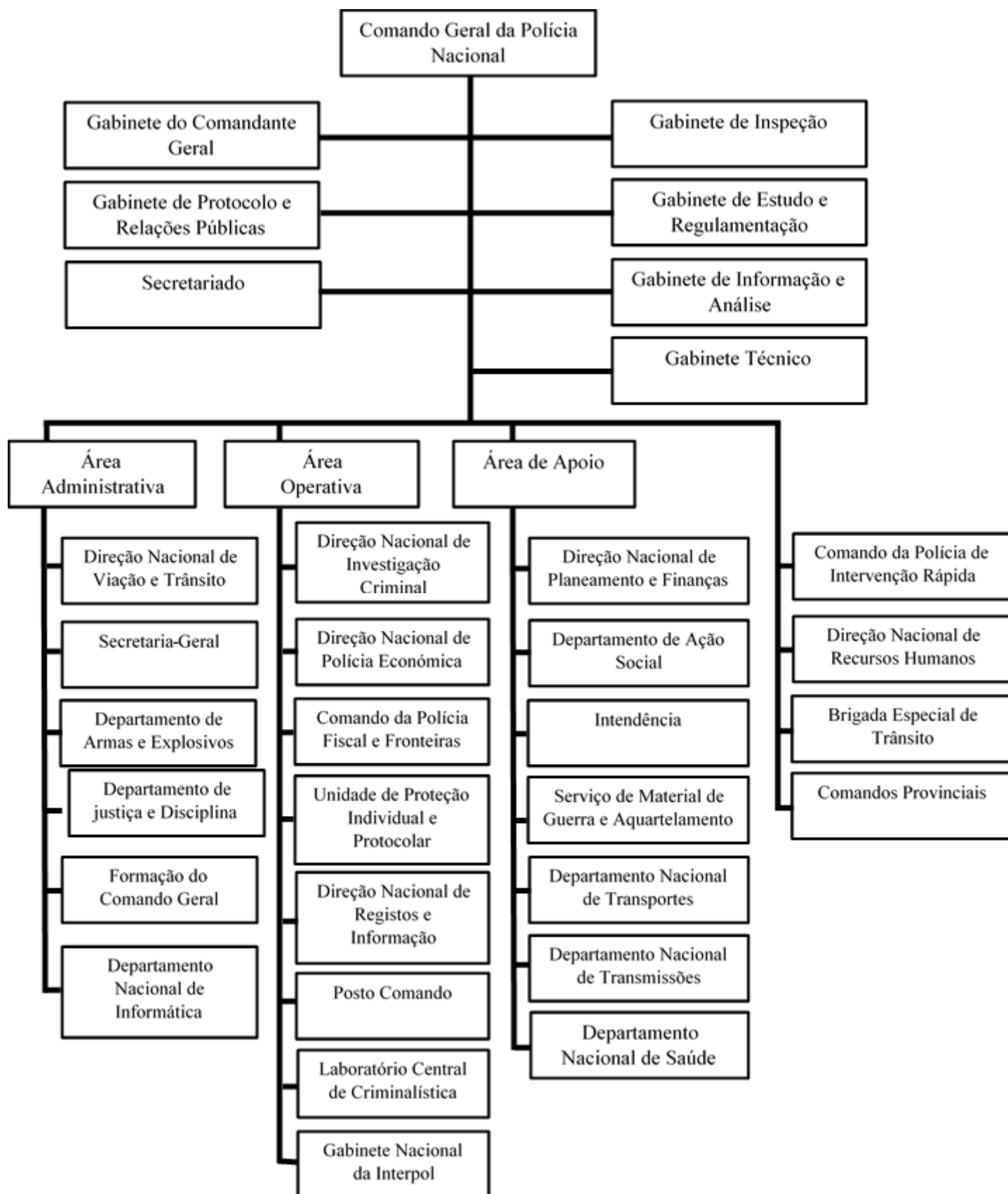


Figura 1: Estrutura da PNA

Fonte: Adaptado pelo Gabinete de Estudo, Informação e Análise

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Etapas da implementação de um sistema de desenvolvimento e gestão de carreiras

Anexo A: Etapas da implementação de um sistema de desenvolvimento e gestão de carreiras

1. Definição das necessidades: Definir o atual sistema

- Estabelecer os papéis e responsabilidades dos empregados, das chefias e da organização;
- Identificar as necessidades específicas e os grupos alvo;
- Avaliar a estrutura de recursos humanos;
- Diagnosticar a cultura organizacional, determinando a receptividade, o suporte e a implicação da organização no desenvolvimento de carreiras;
- Estabelecer a missão/filosofia do programa;
- Confirmar as necessidades diagnosticadas ou recolher mais dados;
- Estabelecer os indicadores de sucesso.

2. Visão estratégica: Determinar as novas direções e possibilidades

- Estabelecer os objetivos do programa;
- Construir um modelo concetual;
- Conceber várias intervenções para os empregados e para a organização em geral;
- Envolver as chefias no processo;
- Organizar e disponibilizar informação sobre carreiras, necessária ao suporte do programa.

3. Plano de ação: Decidir sobre os primeiros passos a dar

- Assegurar o apoio dos diretores de topo;
- Criar um programa piloto;
- Avaliar os recursos existentes;
- Criar um grupo de apoio;
- Envolver o grupo de apoio na obtenção dos dados, na conceção, implementação, avaliação e monitorização do programa.

4. Avaliação dos resultados: Manutenção da mudança

- Publicitar internamente o programa;
- Avaliar e redesenhar o programa e os seus componentes;
- Considerar as tendências futuras.

Fonte: Adaptado de Leibowitz *et al*, 1986, p. 273, por Caetano & Vala, 2002, pp. 439-440.

Anexo B: Regulamento de Carreiras da Polícia Nacional de Angola
