Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Mário André Canhão Viriato

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro

Orientadores:

Professora Doutora Fernanda Carneiro da Silva

Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira

Lisboa e ISCPSI, 15 de maio de 2023

Mário André Canhão Viriato
Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
XXXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro

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 da Professora Doutora Fernanda Carneiro da Silva e do Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira

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

Curso: XXXV CFOP

Orientadores: Professora Doutora Fernanda Carneiro da Silva
Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira

Título: Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro

Autor: Mário André Canhão Viriato

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Maio de 2023

Dedicatória

Aos meus pais,

Aos meus avós.

Agradecimentos

Não só na elaboração desta dissertação, mas também ao longo de todo o percurso académico e de vida, há pessoas que nos marcam e que merecem todo o nosso reconhecimento e agradecimento por fazerem parte do caminho.

Agradeço aos meus pais por tudo o que fizeram por mim, por sonharem comigo e fazerem-me acreditar que seria possível alcançar este patamar.

Aos meus avós que, quer em vida ou depois dela, sempre me apoiaram e se orgulhavam do que ainda estava por vir.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Fernanda Carneiro e Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira, por terem aceitado este desafio e agraciarem-me com os seus contributos, pela dedicação, pela incansável atenção e prontidão neste percurso académico.

Ao Pedro Moreira, que desde cedo se tornou mais do que um camarada, mais que um amigo. Um irmão. Obrigado pelas conversas, os desabafos e os risos que sei que se irão prologar para a vida.

Ao Hugo Rita, que da família da 88.º Esquadra - Massamá, se tornou familiar também aqui no Instituto. Sem dúvida foste um grande apoio em todos os momentos.

Ao Luís Almeida, pela grande amizade que desenvolvemos durante todo este nosso percurso e que irá prevalecer. Agradeço todos os momentos de descontração que tornaram este percurso mais leve. Àquele que nunca dispensa um jogo de cartas. Um brinde aos "amigos"!

Ao Daniel Mesquita, por todo o apoio, pela irmandade que desenvolvemos, por tonares mais fácil esta jornada.

Ao Duarte Igreja, João Regino, Mariana Carrilho, Solange Nunes, Eduarda Fã e Ana Monteiro, por se terem tornado num suporte indispensável nesta caminhada.

À Ana, pela amizade e pelo seu contributo na minha progressão pessoal e académica.

Ao Sérgio, ao Adriano e ao José Tomás, pela amizade de sempre e para sempre.

À Carolina, o meu obrigado pela paciência e compreensão nos dias mais complicados, tornando-os melhor.

Ao *Bella Ciao*, pela amizade e lealdade.

À Júlia, pela compreensão incondicional e por ter transformado o Calvário num lugar melhor.

Ao Subcomissário Nuno Almeida, por todo o conhecimento transmitido e pela amizade desenvolvida ao longo de todo o estágio.

À Subcomissário Joana Branco, por todo o apoio, sabedoria e respeito com que me recebeu.

O meu agradecimento à família da 88.º Esquadra - Massamá, que me acolheu e me viu crescer profissionalmente.

Aos polícias do 8.º Curso de Formação de Agentes, que usaram do seu tempo e contribuíram para esta investigação.

A todo o XXXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia, pela dura luta que travamos ao longo destes cinco anos, pela amizade. Um agradecimento e um reconhecimento particular aos camaradas dos PALOP, em especial ao Guilherme e ao Samuel, que travaram uma batalha ainda mais dura longe dos seus. Desejo a todos um futuro brilhante.

Epígrafe

"O verdadeiro líder é aquele que conhece o caminho,
o percorre e depois o mostra aos outros."
John C. Maxwell

Resumo

A importância atribuída ao tecido social das organizações tem crescido ao longo dos tempos, tornando-se numa das suas pedras angulares, sendo ainda mais evidente numa estrutura como a PSP. Por isso, torna-se imprescindível conhecer o estado motivacional das pessoas e que expectativas depositam no seu futuro profissional. Este trabalho surge no seguimento de uma investigação anterior, dando continuidade à evolução do conhecimento nesta área, numa tentativa de acréscimo de valor cientifico ao acervo já existente. Essa investigação compreendia o estudo sobre as motivações dos alunos do 8.º Curso de Formação de Agentes da PSP, relativamente à sua carreira e expectativas para o futuro. Por isso, este estudo tem como objetivo utilizar os mesmos instrumentos, no mesmo universo, e verificar quais os resultados após cerca de uma década ao serviço da PSP, apurando o estado atual da motivação, a satisfação, expectativas atuais e futuras. Os dados recolhidos foram examinados com o recurso à estatística descritiva, incluindo a determinação das médias, frequências e desvios padrão, bem como os métodos inferenciais, tal como foi feito no estudo em comparação. Para este último, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados revelaram que os polícias se sentem mais desmotivados devido a baixos salários, a condições de trabalho e às demoradas transferências para o Comando de residência ou naturalidade. Entendemos que é de extrema importância conhecer estes dados, numa tentativa de alcançar estratégias capazes de os mitigar e resolver. Desta investigação, conclui-se que a liderança poderá ser umas das melhores ferramentas ao dispor da PSP, para combater a diminuição do nível de motivação.

Palavras-Chave: Expectativas; Experiência; Liderança; Motivação; Organização

Abstract

The importance attributed to the social fabric of organizations has grown over time, becoming one of its cornerstones, and is even more evident in a structure such as the PSP. Therefore, it is essential to know the motivational state of people and what expectations they place in their professional future. This work follows on from a previous investigation, continuing the evolution of knowledge in this area, in an attempt to add scientific value to the existing collection. This investigation included a study on the motivations of the students of the 8th PSP Agent Training Course, regarding their career and expectations for the future. Therefore, this study aims to use the same instruments, in the same universe, and verify the results after about a decade at the service of the PSP, investigating the current state of motivation, satisfaction, current and future expectations. The collected data were examined using descriptive statistics, including the determination of means, frequencies and standard deviations, as well as inferential methods, as was done in the comparative study. For the latter, Pearson's correlation coefficient was used. The results revealed that police officers feel more unmotivated due to low wages, working conditions and time-consuming transfers to the Command of residence or place of birth. We understand that it is extremely important to know these data, in an attempt to achieve strategies capable of mitigating and solving them. From this investigation, it is concluded that leadership can be one of the best tools available to the PSP, to combat the decrease in the level of motivation.

Keywords: Expectations; Experience; Leadership; Motivation; Organization

Lista de Abreviaturas

CFA – Curso de Formação de Agentes

EPPFP-PSP – Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP

IBM – *International Business Machines*

LOPSP – Lei Orgânica da PSP

PJ – Polícia Judiciária

PSP – Polícia de Segurança Pública

SPSS – *Statistical Program Social Science*

WPI – *Work Preference Inventory*

Índice

Dedicatória ..... **I**

Agradecimentos ..... **II**

Epígrafe ..... **IV**

Resumo ..... **V**

Abstract ..... **VI**

Lista de Abreviaturas ..... **VII**

Índice ..... **VIII**

Índice de Anexos ..... **X**

Índice de Apêndices ..... **XI**

Índice de Figuras ..... **XII**

Índice de Tabelas ..... **XIII**

Introdução **1**

Capítulo I – Enquadramento Teórico **3**

1.1. A natureza das funções policiais 3

1.2. Das motivações 6

1.2.1. Teorias de conteúdo, de processo e de reforço 9

1.2.2. Hierarquia das necessidades de Maslow 9

1.2.3. Teoria do X e Y de McGregor 10

1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom 11

1.3. Das expectativas 12

1.4. A organização e a identidade profissional 15

1.5. O papel da liderança 17

1.6. O papel da experiência 21

1.7. Formulação do problema de investigação 22

1.7.1. Pergunta de Partida 23

1.7.2. Perguntas derivadas 23

Capítulo II – Método **24**

2.1 Considerações metodológicas 24

2.2 *Corpus* 25

2.3 Participantes 25

2.4 Procedimento 26

2.5 Instrumentos de recolha de dados 27

Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados **31**

3.1 Caracterização da Amostra 31

3.2 Motivações e expectativas dos polícias do 8.º CFA 31

3.2.1 Dos inquéritos por questionário 31

3.2.2 Do inquérito por entrevista 42

Capítulo IV – Conclusão **49**

Referências **54**

Legislação **59**

Anexos **60**

Apêndices **61**

Índice de Anexos

Anexo I - CNN: Agentes da PSP de saída para a PJ e GNR à procura de melhores condições de trabalho 60

Índice de Apêndices

Apêndice A – Pedido de Autorização e divulgação de inquéritos por questionário…… 61
Apêndice B – Autorização para realização de inquéritos por questionário ……...62
Apêndice C – Pedido dos dados dos polícias do 8.ºCFA para divulgação dos inquéritos por questionário……..63
Apêndice D – Novo pedido de divulgação dos inquéritos por questionário……..63
Apêndice E – Recusa de nova insistência de divulgação de questionários……64
Apêndice F – Inquérito por questionário aos polícias do 8.º CFA…….……....65
Apêndice G – Dados sobre o género da amostra do inquérito por questionário…….97
Apêndice H – Dados sobre a idade da amostra do inquérito por questionário ……..…..97
Apêndice I – Dados sobre a naturalidade da amostra do inquérito por questionário……..…98
Apêndice J – Consistência interna dos valores de alfa de Cronbach …….98
Apêndice K– Classificação do valor do coeficiente de correlação de Pearson……..99
Apêndice L – Termo de Consentimento Informado dos inquéritos por entrevista ……100
Apêndice M – Guião dos inquéritos por entrevista …….101
Apêndice N – Categorização dos inquéritos por entrevista……102

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais fases da carreira. Adaptado de Shein (1996) in Tolfo (2002)..... 13

Índice de Tabelas

Tabela 1. Consistência interna da escala Work Preference Inventory 32

Tabela 2. Consistência interna da escala Multifatorial de motivação no trabalho 32

Tabela 3. Consistência interna da escala Expectancy Instrument 32

Tabela 4. Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI) de P. Costa (2011) 33

Tabela 5. Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI) do estudo atual 34

Tabela 6. Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho de P. Costa (2011) 35

Tabela 7. Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho do estudo atual 35

Tabela 8. Estatística descritiva da escala de expectativas de P. Costa (2011) 36

Tabela 9. Estatística descritiva da escala de expectativas do estudo atual 36

Tabela 10. Correlações entra a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca de P. Costa (2011) 37

Tabela 11. Correlações entra a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca do trabalho atual 37

Tabela 12. Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas de P. Costa (2011) 39

Tabela 13. Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas do trabalho atual 40

Tabela 14. Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas de P. Costa (2011) 41

Tabela 15. Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas do trabalho atual 41

Tabela 16. Género dos polícias..... 97

Tabela 17. Idade dos polícias 97

Tabela 18. Naturalidade dos polícias..... 98

Tabela 19. Consistência interna do questionário segundo o valor de alfa de Cronbach 98

Tabela 20. Categorização para os valores do coeficiente de correlação de Pearson 99

Introdução

A Polícia de Segurança Pública (PSP), tal como qualquer outra organização policial, assenta numa base humana que a alicerça e a mantém em atividade, pois é através dos seus recursos humanos que a sua missão é desenvolvida. Numa sociedade em constante mutação e evolução, é necessário acompanhar tais mudanças para conseguir um maior equilíbrio Oliveira (2005).

Segundo Piotet e Sainsalieu (1994), uma organização é composta por três componentes, ou seja, as suas estruturas, as interações que se geram no seu meio envolvente e a sua cultura. As mudanças podem, assim, ocorrer nessas três dimensões das organizações, reforçando o seu tecido social.

O tecido social da PSP é composto pelas carreiras de agente, chefe e oficial de polícia (onde dentro de cada carreira existem categorias). São os oficiais com as categorias de subcomissário, comissário que desempenham funções intermédias e de enquadramento e os oficiais, com as categorias de subintendente, intendente, superintendente e superintendente-chefe que comandam os comandos de polícias, assumem os lugares dirigentes intermédios e superiores (Oliveira, 2005). São estes os lideres formais da organização, cabendo-lhes exercer a liderança em prol de uma organização saudável e motivada pois, tal como argumenta Tuin (2021), a motivação dos funcionários é um processo fundamental que liga a liderança, o objetivo e os valores com os resultados de bem-estar e empenho que se almejam alcançar.

Na estratégia para o triénio 2023/2025, acompanhando a visão da estratégia anterior, o Diretor Nacional da PSP definiu cinco grandes eixos estratégicos. O primeiro de todos é o da "liderança, motivação e comunicação". Para cumprir esta grande orientação, o Diretor Nacional da PSP assume que é primordial a comunicação interna, a supervisão das operações no terreno pela hierarquia e o desenvolvimento de mecanismos que incrementem a motivação e a autoestima dos polícias (Polícia de Segurança Pública, s.d.). Para dar cumprimento a este último item, definiu-se como objetivo institucional: "utilizar de forma adequada e justa o sistema de recompensas e punições previsto na lei, bem como os mecanismos motivacionais próprios da cultura institucional da PSP" (Polícia de Segurança Pública, s.d., p3). Depreende-se deste documento estratégico a importância que a Direção da PSP atribuiu às questões motivacionais e da liderança, fundamentais à existência de "uma polícia forte e coesa" (Polícia de Segurança Pública, s.d., p3).

O objetivo principal desta investigação é estudar o efeito dos dez anos de serviço nas motivações dos polícias do 8.º CFA, relativamente ao trabalho na PSP. Para além disso, pretendemos ainda identificar quais as suas expectativas de futuro, bem como compreender a influência da identificação profissional e da liderança na motivação. Por forma a compreender a evolução destas questões ao longo do tempo, pareceu-nos importante dar seguimento ao estudo de Paulo Costa, em 2011, intitulado: "Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial".

Para atingir estes objetivos desenvolver-se-á uma análise diacrónica, comparando os resultados obtidos no estudo elencado, revelando-se esta análise importante na medida em que é capaz de acompanhar um processo evolutivo ao longo dos tempos. Sob esta investigação, é possível obter conhecimento das práticas internas na PSP, contribuindo para uma carreira mais atrativa, para polícias mais motivados e que consigam satisfazer as suas expectativas de futuro, sem olvidar o importante papel da hierarquia neste processo.

A forma da nossa investigação irá compreender um primeiro capítulo onde se aborda o enquadramento teórico. É aqui que se compreenderá a natureza das funções policiais, o conceito de motivação e as teorias que lhe são inerentes. Além disso, abordar-se-á a vertente das expectativas futuras em contexto organizacional e a própria identidade profissional. Finalizando este capítulo, expomos também o papel da liderança e da experiência no mesmo contexto, culminando na formulação do nosso problema de investigação.

No segundo capítulo, o foco estará voltado para as considerações metodológicas desta investigação, onde se apresentarão os participantes desta investigação, o seu *corpus*, os procedimentos adotados e os instrumentos utilizados, quer para desenvolvimento da parte quantitativa (questionário) quer para a parte qualitativa (entrevista).

No terceiro capítulo iremos analisar e discutir os resultados obtidos através da aplicação dos instrumentos mencionados.

No derradeiro capítulo discorre-se sobre as conclusões retiradas da elaboração desta investigação, as suas limitações e propostas de investigação futuras.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. A natureza das funções policiais

Na sociedade contemporânea, a segurança da população é uma das componentes fulcrais na organização dos Estados, onde a sua dimensão social impacta nas políticas de segurança (Silva, 2017a). Este pilar securitário do Estado, de garantir e defender a ordem pública, está devidamente entregue a um conjunto de profissionais, onde a globalização, diversidade, complexidade e constante mutação, obriga a um esforço de equilíbrio entre a identidade da atuação policial e a concretização dos deveres institucionais (Silva, 2017a). Leva-nos isto a crer que a harmonia entre estes dois fatores é um enorme desafio para esta função.

Debruçando-nos no caso específico da PSP, a Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, Lei Orgânica da PSP e adiante LOPSP, esclarece no seu artigo 1.º que a PSP é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, tendo como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei.

Encontra-se explanado no Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (doravante designado por EPPFP-PSP), a natureza das funções de polícia. Neste estatuto, podemos essencialmente tocar nos pontos em que estão definidas as funções policiais, sendo eles os "art.ºs 66º e 67º, e nos n.º 1 do artigo 62.º, o n.º 3 do artigo 79.º, o n.º 3 do artigo 86.º e o n.º 3 do artigo 90.º" (Rolo, 2016, p.9). Para o caso concreto, vamos abordar com mais detalhe o artigo 67.º com a epígrafe "Natureza das funções", que classifica as funções policiais como:

a) Funções operacionais, quando implicarem, essencial ou predominantemente, a utilização de conhecimentos e a aplicação de técnicas policiais;

b) Funções de apoio operacional, quando implicarem a conjugação de conhecimentos e técnicas policiais com outras áreas de conhecimento.

Ainda neste Decreto-lei, importa destacar o artigo 66.º do EPPFP-PSP que classifica as funções policiais como funções de comando e direção; de inspeção; de assessoria; de supervisão; e de execução.

De acordo com a perspetiva material, a polícia valoriza a carreira profissional, a disciplina e os interesses profissionais, corporativos e materiais dos seus membros, assim

como a cultura policial (Elias, 2018; Montardes, as cited in Elias, 2018). Estabelecer um código de conduta que institua os princípios éticos e deontológicos para os polícias é um fator de grande relevância na consolidação da cultura policial formal e dos valores da instituição, onde se busca a criação e manutenção de padrões de atuação, correspondendo às normas legais e técnicas profissionais (Elias, 2018). Segundo o autor em análise, a definição de polícia tendencialmente é funcional e teleológica, dado o destaque atribuído à forma de ação da administração destinada a defender a legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos (Elias, 2018). Por outras palavras, a polícia define-se através da sua função e do seu propósito na sociedade, onde este recai sobre o garante da proteção e da segurança dos cidadãos e da ordem pública, em correspondência com as normas democráticas e os direitos individuais.

Densificando esta abordagem, Elias (2018) acrescenta ainda o carácter integral da PSP, sendo este espelhado na cadeia de comando e controlo bem definidas, permitindo-lhe ser autossuficiente na prossecução da sua missão. O caráter integral densifica-se desde a prevenção e investigação criminal, da manutenção da ordem pública, passando pela proteção civil e o dever de colaboração com as autoridades judiciais e administrativas até à proteção do ambiente e da segurança rodoviária (Elias, 2018). Acrescenta ainda este autor que a PSP dispõe de uma vasta gama de capacidades e competências, permitindo a resolução de problemas criminais complexos, a gestão de incidentes tático-policiais, a gestão da segurança em grandes eventos e a garantia da segurança de pessoas e bens.

Conforme esta abordagem, Silva (2017a), afirma que a atividade policial tem uma natureza marcadamente perigosa e existe nela uma "recorrência de incidentes com consequências devastadoras, muitas vezes com o sacrifício da própria vida do elemento policial" (p.135).

Bittner (2017) diz que a polícia está habilitada e obrigada a impor e a dar soluções provisórias a problemas emergentes, onde a sua competência se estende a todo o tipo de emergências, sem exceções. Além disso, Bittner (2017) afirma que os polícias reconhecem que qualquer problema adequado a ser por si resolvido, depende de regulamentação externa, interesses sociais estruturados e de padrões de capacidade de resposta e responsabilidade, podendo ser diluído consoante o caso específico. Isto é, primeiramente é analisada a natureza do caso em questão e só em segundo lugar é regulada pelas normas gerais.

Parece-nos ser uma definição bastante alargada e de difícil estreitamento pois, tal como enuncia Westley (2005), a função exata da polícia numa cidade é difícil de delinear,

indo desde a atribuição formal de deveres e responsabilidades, no que diz respeito à aplicação da lei e à manutenção da ordem, até ao seu frequente controlo informal da estrutura citadina, existindo variações de urbe para urbe.

No entendimento de Silva (2017a), a atividade policial é uma profissão exercida por um grupo social particular com formação característica, normas, regras, crenças, valores e identidade próprias. Segundo Bayley e Bittner (as cited in Silva, 2015), o atributo "profissional" é uma particularidade da polícia moderna, refletindo a atenção que é dada à melhoria da qualidade do desempenho da atividade policial e à sua profissionalização, baseando-se em inovações tecnológicas, processos exigentes de recrutamento, seleção e formação, remuneração adequada, planeamento da carreira, hierarquia de enquadramento funcional permanente, atuação com espirito refletivo por parte do polícia, baseado num alto nível de qualificação e formação, no sentido de aproximar a relação com a comunidade.

De acordo com Monjardet (as cited in Silva, 2015), existem três dimensões estruturais que afluem no sistema policial. Primeiramente, a polícia é uma ferramenta de poder, em que este possibilita o cumprimento da sua missão, qualificada por uma divisão e especialização de tarefas, por uma estrutura hierárquica e por um conjunto de conhecimentos, procedimentos e técnicas. Numa segunda instância, a polícia é um serviço público que pode ser exigido por qualquer cidadão. E, em terceiro lugar, a polícia é um grupo profissional especializado, detendo competências exclusivas, identidade e interesses próprios. Esta profissão de polícia é caracterizada pela "sua dimensão simbólica, pelo significado social relacionado com as perceções, expetativas e estratégias de legitimação utilizadas pelos seus membros" (Silva, 2015, p. 6).

Na consciência da existência de uma multiplicidade de desafios impostos pela natureza das funções policiais, a PSP, tal como não podia deixar de ser, acompanha os estímulos da sociedade, pois "as instituições operam hoje num quadro complexo, ambicioso e desafiante, em particular as forças e serviços de segurança, pois as exigências duplicam para quem tem o poder/dever de exercer o monopólio legítimo da força" (Torres, 2020, p.5). Complementa ainda este autor que os desafios que impendem sobre uma polícia integral e eminentemente urbana, como é o caso da PSP, são inúmeros e complexos, devendo por isso seguir o seu caminho estratégico plasmado no plano abordado inicialmente na nota introdutória (Polícia de Segurança Pública, s.d.).

Neste documento constam os seguintes cinco eixos: 1) Liderança, motivação e comunicação; 2) Formação e capacitação física; 3) Tecnologias de informação e

comunicação e capacitação logística; 4) Proximidade, visibilidade e reatividade e 5) Imagem Institucional. Depreende-se dos dois primeiros eixos desta abordagem estratégica a importância de aumentar o nível de comando, intensificar o fluxo comunicacional, incrementar os níveis motivacionais, bem como consolidar e uniformizar os conhecimentos e doutrina da PSP. Torres (2020) corrobora este último aspeto, pois entende que uma "polícia moderna deverá ter ambições de qualidade total, de aprendizagem e melhoria constante dos processos produtivos a todos os níveis (lições aprendidas), verter conhecimento novo em cima do conhecimento acumulado" (p.20). Os desafios tecnológicos e logísticos também estão sob o olhar atento da PSP, pois é importante acompanhar os avanços da sociedade digital e reforçar os meios materiais para a prossecução das funções policiais, tal como indica o terceiro eixo. No que respeita aos dois últimos eixos estratégicos, a intenção é melhorar a visibilidade e proximidade entre a população, não esquecendo o da resposta reativa, onde se destaca a capacitação de uma intervenção rápida. Além disso, é importante dar a conhecer aos cidadãos o resultado do bom trabalho diário do desempenho das funções dos polícias, onde o foco está volta para o desenvolvimento do conceito imagético da PSP.

1.2. Das motivações

O foco da motivação nas organizações emerge com a Revolução Industrial. Voigtlaender et al. (2018) referem que antes da Revolução Industrial apenas existiam as punições como meio de controlo, onde o trabalhador era visto apenas e só como um instrumento de trabalho executante, sem espaço para a sua criatividade ou para a discussão de melhorias, cabendo apenas estas aos cargos superiores da organização. Ainda na visão destes autores, é após a Revolução Industrial que a motivação surge como um mecanismo de incentivo à produtividade. Apesar da manipulação do trabalhador não se ter esvanecido totalmente, Voigtlaender et al. (2018) mencionam que é a partir desta altura que as organizações entenderam que era necessário que os trabalhadores se sentissem úteis e importantes, que a sua participação nas decisões fosse tida em conta. Em função desta abordagem, em que o trabalhador é colocado no centro da organização, entende-se que os desafios motivacionais passam a ter uma importância extrema, pois este é um dos desafios que urge responder para garantir a vitalidade organizacional.

Dada a crescente importância da motivação nas organizações, é necessário compreender o seu significado e a sua relação com as organizações, visto centrar-se na pessoa e esta ser a peça fulcral. A questão da motivação organizacional é tratada

distintamente por diferentes autores e correntes científicas, abarcando diversos conceitos e entendimentos no âmbito académico. Mações (2018) entende-a como a "disponibilidade dos indivíduos para despender níveis elevados de esforço para atingir os objetivos da organização" (p.275). Reis (2019), define-a como tudo aquilo que estimula e impele o indivíduo para uma determinada ação, ou que causa uma predisposição para um comportamento específico. Ainda de acordo com Reis (2019), a motivação relaciona-se diretamente com o desempenho dos seus colaboradores, isto é, quanto maior for o grau de motivação do colaborador, maior será o seu sentido de responsabilidade e, em consequência, melhor será o seu desempenho. Assim, visto que existe uma relação direta entre a motivação e o desempenho, é possível percorrer um raciocínio oposto, onde baixos níveis motivacionais influenciam negativamente o desempenho dos indivíduos e, consequentemente, das organizações. Pelo que, a organização tem muito a ganhar se mantiver motivados os seus colaboradores, pois toda a sua atenção está voltada para a pessoa. Paais e Pattiruhu (2020) reforçam esta ideia, destacando que a motivação é crucial para os trabalhadores e, consequentemente, para a organização, na medida em que o trabalho que lhes foi encarregue siga as linhas orientadoras, normativas e operacionais, da própria organização.

Estes autores destacam que as organizações devem ter a capacidade de equacionar, não só as perceções ou perspetivas dos trabalhadores, mas também dos seus lideres, com vista à concretização dos objetivos da organização, através de uma correta visão e mentalidade de trabalho, dedicação, motivação e coordenação de líderes para liderados. Esta direção por parte dos líderes, segundo Chiavenato (2003), é exercida através da comunicação, da liderança e da motivação das pessoas. Podemos então retirar que a motivação se interliga com o cargo de líder, onde este tem um papel preponderante na promoção motivacional dos trabalhadores, como iremos ver adiante nesta dissertação.

Mas o trabalhador não se relaciona só com o líder e não tem em vista apenas o benefício da organização. De acordo com Chiavenato (2003), a motivação é um processo que leva o trabalhador a comportar-se de determinada forma para, não só atingir os objetivos organizacionais, mas também concretizar os seus próprios objetivos individuais. Face ao exposto, podemos retirar destas abordagens que existe um patamar que é inerente ao trabalhador e outro à organização, interligando-se e relacionando-se entre si.

A intenção de motivar ganha assim um papel fundamental nas organizações, pois tal como indica Moreira (2011), para que se possa identificar as expectativas dos

trabalhadores, criar as condições para um aumento da sua motivação e, desta forma, amplificar o seu desempenho, é necessário compreender os mecanismos motivacionais na PSP, com a finalidade de identificar e manter os processos corretos e mitigar os incorretos.

Numa visão sobre o ciclo motivacional, Chiavenato (2003) refere que a satisfação pode ser entendida como o culminar deste ciclo. Quando existe uma necessidade a satisfazer e ela é finalmente satisfeita, o organismo regressa ao seu estado de equilíbrio até que outra tensão surja, sob a forma de satisfação. Esta visão compreende o facto de que todas as necessidades são satisfeitas, contudo isso nem sempre é possível. Nesto caso, Teixeira (as cited in Moreira, 2011) afirma que o aparecimento de uma barreira ou obstáculo que impeça a satisfação da necessidade, pode conduzir à frustração ou, em alternativa, à adoção de um comportamento alternativo e compensatório que irá satisfazer outra necessidade, com o intuito de encurtar ou acabar com a insatisfação. Nesta senda, as organizações terão duas alternativas: satisfazer as necessidades que são possíveis ou, na sua impossibilidade de satisfação, compensá-las. O dinheiro é um dos principais incentivos para o trabalhador, dado que sem ele uma minoria (ou talvez nenhum) deles se manteria num trabalho, contudo não é um incentivo que funcione isoladamente (Locke & Latham, 1979). Na observação destes autores, incentivos como a participação na tomada de decisão, enriquecimento do trabalho ou a alteração do comportamento e desenvolvimento organizacional podem ser solução, porém afirmam que a fixação de objetivos poderá ser um dos melhores instrumentos que incentivam a motivação.

Abordando este conhecimento e colocando-o no patamar da PSP que se quer ver discutido, Moreira (2011) relaciona o facto desta organização não ter à sua disposição a faculdade de atribuir prémios remuneratórios, visto estarem dependentes da sua previsão orçamental, inviabilizando assim a capacidade de motivar através deste mecanismo. Desta forma, o grande desafio dos líderes na PSP é conseguirem motivar os seus trabalhadores sem recorrer à atribuição de remunerações, utilizando para isso outros métodos alternativos. Locke e Latham (1979) sugerem a fixação de objetivos como instrumento motivacional, alertando porém que este não compensará uma remuneração insuficiente dos trabalhadores.

1.2.1. Teorias de conteúdo, de processo e de reforço

Num percurso pelas teorias das motivações, destacamos as teorias de conteúdo, as de processo e as de reforço. Segundo Weick (1966), as teorias motivacionais de conteúdo englobam, com especificidade, os fatores individuais que se pressupõem responsáveis pela conduta das pessoas e resultam, por isso, dos seus fatores intrínsecos. Abordaremos nesta categoria a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria X e Y de McGregor. No que respeita às teorias motivacionais de processo, Campbell et al. (1970) argumentam que estas visam explicar o processo da conduta, no seu início, meio e fim, tendo por base as variáveis motivadoras do indivíduo — as recompensas, necessidades e incentivos. Para esta categoria aprofundamos a teoria das expectativas de Vroom. Com base em Reis (2019), o autor da teoria do reforço, Burrhus Skinner, explica que o reforço condiciona o comportamento. Por outras palavras, esta autora exemplifica que o comportamento merecedor de recompensa tende a ser repetido com frequência, ao invés do comportamento que obtiver uma punição, onde a tendência será a sua eliminação.

1.2.2. Hierarquia das necessidades de Maslow

Anteriormente abordamos a importância do fator de satisfação de necessidades na vertente motivacional e, por isso, torna-se fundamental escalpelizar e compreender a hierarquia das necessidades de Maslow.

Cavalcanti et al. (2019) abordam a teoria de Maslow (1954) explanando que este autor classifica, em forma de pirâmide, as necessidades humanas em cinco principais categorias – fisiológicas, segurança, afiliação, estima e autorrealização – que se desenvolve desde o nascimento até à idade adulta. O autor considera que estas necessidades, ao estarem organizadas em uma hierarquia, as necessidades mais básicas precisam ser satisfeitas antes que as necessidades mais elevadas possam ser abordadas No que diz respeito às necessidades fisiológicas que se encontram na base da pirâmide, definem-se como a ausência de substâncias essenciais ao organismo (químicas e nutritivas) ou a existência de condições ambientas adversas que colocam o corpo em risco tais como a água, comida e sono etc. Seguidamente, a necessidade de segurança é imprescindível para a sobrevivência, onde a proteção contra os perigos pode ser salvaguardada por elementos como uma casa segura, uma figura protetora e o

envolvimento num sistema jurídico protetor (Toarmina & Gao, as cited in Cavalcanti et al., 2019).

Avançado para um patamar intermédio na pirâmide de Maslow, Chiavenato (2003) explica que nas necessidades sociais estão inseridas as necessidades de associação, de aceitação, troca de amizade, de afetos e de amor. O autor acrescenta ainda que dar e receber afeto são importantes impulsionadoras do comportamento humano que, na sua ausência, leva o individuo a tornar-se hostil às pessoas que o rodeiam. Ainda na visão de Chiavenato (2003), as necessidades de estima implicam a forma como o individuo se olha e avalia a si mesmo, estando presentes a sua autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de prestigio, podendo levar à frustração e ao sentimento de inferioridade quando esta necessidade não é satisfeita.

No topo da pirâmide encontra-se a necessidade de autorrealização. É aqui que se situam as necessidades humanas que estão relacionadas com o autodesenvolvimento continuo, expressando.se na capacidade do individuo em querer alcançar e ser mais do que é no presente Chiavenato (2003).

1.2.3. Teoria do X e Y de McGregor

Na década de 50, Douglas McGregor desenvolveu a designada Teoria X e Y. Esta teoria representa dois tipos bem distintos de profissionais, o X e o Y. Dias et al. (2018) refletem sobre esta teoria, descrevendo os profissionais da seguinte forma: Teoria X, pessoas preguiçosas, autoritárias, que no seu quotidiano tendem a evitar realizar as atividades do seu trabalho; Teoria Y, pessoas proativas, competentes e com a capacidade de tomar partido e iniciativa na tomada de decisão. Destarte, com pessoas com estilos de trabalho bem diferentes, a forma como se deve gerir e lidar com elas também ela deve ser diferente. Tal como propõe Chiavenato (2003) e Oliveira et al. (2012), no caso do trabalhador X, os mecanismos motivacionais devem ser extrínsecos, tais como metas e bónus a alcançar, o controlo sobre seu trabalho dever ser mais rígido de forma a assegurar que os trabalhadores não se desviem do plano traçado. Em oposição, estes autores indicam que para o trabalhador Y o estilo de administração a adotar deverá ser participativo, com base em valores sociais e humanos, realçando a iniciativa individual de cada pessoa. Posto isto, é necessário que o gestor dos trabalhadores obtenha o maior conhecimento possível em relação a cada um deles, de forma a conseguir adaptar os instrumentos motivacionais que mais se adequam a cada um.

1.2.4. Teoria das expectativas de Vroom

Avançado um pouco mais nas teorias motivacionais, e já evoluindo ligeiramente para a temática das expectativas, Wyse (2018) aborda a teoria de Victor Vroom explicando que esta "considera que as pessoas possuem expectativas sobre resultados que poderão vir das suas escolhas, em consequência das suas ações" (p. 140). Por outras palavras, as pessoas são motivadas pela expectativa de que o seu esforço resultará em desempenho e que o desempenho resultará em recompensas. Desta forma, a sua motivação deriva da crença na existência de uma relação positiva entre o seu esforço e o desempenho e entre o desempenho e as recompensas, criando assim uma relação entre estes fatores. Explica Vroom (as cited in En, 2005) que esta teoria é baseada em dois modelos, força e valência, destacando os elementos cognitivos – expectativa, instrumentalidade e valência – que passaremos a explicar, segundo Reis (2019) e Mações (2018):

- **Expectativa:** perceção que um determinado esforço conduzirá a um desempenho esperado pelo individuo. Existe uma escolha consciente do nível de esforço para a obter o máximo desempenho. Caso haja uma crença que a sua capacidade é insuficiente para o desempenho de uma determinada atividade, então suas expectativas e motivações serão baixas;
- **Instrumentalidade:** relação entre o desempenho e os resultados, ou seja, a expectativa de um determinado resultado intermédio e o acesso ao resultado final, determinando e influenciando as decisões sobre as suas ações individuais. Assim sendo, as expectativas relativas ao resultado final afetam a decisão em assumir ou esquivar-se à realização de uma tarefa. Por outras palavras, se não existir uma relação entre o desempenho e a recompensa, não haverá instrumentalidade;

- **Valência:** o valor que cada individuo atribui às recompensas obtidas através do seu desempenho. Este valor é subjetivo, o que tem valor para uma pessoa pode não ter para outra, contudo esse valor tem de satisfazer as suas expectativas. Se os resultados obtidos através do seu esforço e desempenho não forem valorizados, então a sua motivação será baixa.

Após a análise da teoria das expectativas de Vroom, entendemos ser necessário a existência de compatibilidade entre os objetivos da organização e do trabalhado, tanto que a fasquia dos objetivos a cumprir não pode estar demasiado alta, sob pena do trabalhador não se sentir capaz de os alcançar. Sobre esta análise, Reis (2019) conclui que esta teoria é "a interligação existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa e finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais" (p. 197).

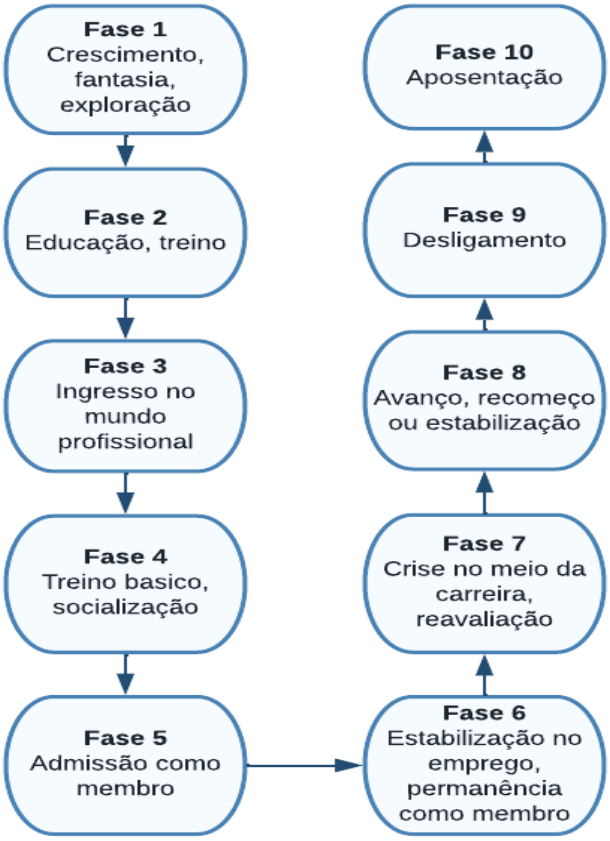
1.3. Das expectativas

Conforme o abordado anteriormente, constatou-se que existe um elo de ligação entre as expectativas e as motivações, cabe-nos agora avançar um pouco mais nesta temática para compreender os seus conceitos. Entendemos que, para aumentar a motivação dos colaboradores, é importante estabelecer expectativas claras e garantir que as recompensas estejam alinhadas com os objetivos da organização. Além disso, uma gestão eficaz das expectativas poderá aumentar a motivação, bem como o desempenho dos trabalhadores.

Conforme o dicionário Priberam, expectativa é a esperança baseada em supostos direitos, probabilidades, pressupostos ou promessas, bem como uma ação ou atitude de esperar por algo ou por alguém (Priberam, s.d.). Para a investigação em causa, o nosso foco irá estar voltado para a expectativas futuras na carreira.

O pensamento do trabalhador passa, em algum momento, pelas expectativas que ele possui em relação ao seu futuro numa determinada organização. Tolfo (2002) esclarece que embora a carreira tenha origem no indivíduo, cada vez mais esta está relacionada, não só com as exigências do ambiente (ao nível das competências), mas também com as estratégias aplicadas pela organização. Para uma melhor compreensão do trajeto do profissional, recorremos ao contributo de Shein (as cited in Tolfo, 2002) que identifica determinadas fases representativas da carreira do individuo.

Figura 1 - Principais fases da carreira. Adaptado de Shein (1996)



Fonte: Tolfo (2002)

Com base neste fluxograma, focar-nos-emos na abordagem às fases da carreira a partir do momento em que foi elaborado o estudo que se ver comparado nesta investigação, ou seja, após o ingresso no mundo profissional, iniciando na fase 4.

Na quarta fase é onde se desenvolve o treino básico e a socialização, tal como indica a figura 1. Após a entrada na organização, Tolfo (2002) afirma que o sujeito passa pelo processo de exposição aos valores, regras e normas culturais reconhecidos pelos profissionais e é treinado para despoletar e desenvolver o saber-fazer. Esta autora realça que existe uma variação destes fatores, dependendo da organização onde o indivíduo está inserido, do trabalho desempenhado e o seu grau de complexidade, a cultura voltada para a socialização, entre outros.

Na fase seguinte, na admissão como membro, Tolfo (2002) indica que os indivíduos sentem-se parte efetiva da organização e dos seus profissionais, conseguindo

identificar com clareza quer os seus papéis e missão a desempenhar, quer o dos seus pares, intensificando esse sentimento de pertença grupal e organizacional.

No que respeita à sexta fase, estabilização no emprego e da permanência como membro (etapa que os polícias do 8.º CFA ultrapassaram recentemente), Schein (as cited in Tolfo, 2002) explana que esta decorre entre os cinco e dez anos de trabalho, sendo que é neste período que o individuo compreende se poderá prosseguir uma carreira, dentro da organização. Ainda na visão deste autor, é neste momento da sua vida profissional que o trabalhador pondera as diversas trajetórias dentro da organização ou até mesmo a capacidade enveredar por outro caminho. A título exemplificativo, Silva (2023) autora de uma reportagem da CNN, destaca as dificuldades na carreira de Agentes e de Oficiais. Esta jornalista expõe, através de uma entrevista anónima, um Agente da PSP que se transferiu para a GNR por ter mais facilidade em trabalhar no local de onde é natural. Já na carreira de Oficiais de polícia o foco está virado para o último concurso para Polícia Judiciária (PJ), onde concorreram pelo menos 10 Oficiais e 3 foram admitidos ao Curso de Formação Inicial de Inspetores da PJ. Para Bruno Pereira, do Sindicato Nacional de Oficiais de Polícia, esta situação é extremamente negativa para a PSP, porque representa a saída prematura de futuros comandantes e altos dirigentes da PSP. Em resposta a um pedido de esclarecimento por parte da CNN, a Direção Nacional da PSP declara que "encara com naturalidade que os seus profissionais mais qualificados e ou experientes procurem formas de realização, as quais podem legitimamente passar tanto pela valorização dentro da instituição, como por outras organizações, tanto nacionais como internacionais" – Anexo I. Esta caso não é novo na PSP, pois Poiares (2013) aborda uma versão do Jornal Independente que realça a preocupação com a saída de polícias da PSP (sobretudo da carreira de oficiais) para o setor privado ou outras áreas da Função Pública, destacando o pensamento de Claude Dubar que afirma que os profissionais gostam de ter mobilidade e que, caso a organização não lhes reconheça valor, estes irão procurar emprego noutros lugares graças aos conhecimentos que foram adquirindo e construindo.

Avançando para a sétima fase, crise no meio da carreira e avaliação, Tolfo (2002) aborda o facto de ser nesta etapa que se questionam as escolhas iniciais da carreira, a atual situação e quais são as perspetivas futuras. Assim, a autora constata que esta é uma etapa de reorientação profissional, onde após uma avaliação introspetiva do seu trajeto, o indivíduo decide avançar, recomeçar ou estabilizar (alcançando a fase 8). Assim, o

exemplo anterior reforça a ideia de recomeço numa outra instituição, após a autoavaliação do rumo profissional que pretende seguir.

Para a investigação que se pretende alcançar, parece-nos que os polícias do 8.º CFA se encontram neste momento a atravessar as fases 6, 7 e 8, tendo estes patamares grande relevância na forma como os polícias em estudo se sentem e se reveem na PSP.

1.4. A organização e a identidade profissional

A problematização do conceito necessário ao entendimento do tema que se quer ver discutido é fundamental, de modo a que este se torne operativo e se possa esclarecer e enformar o pensamento nesta temática.

Stoner e Freeman, 1994 (as cited in M. Costa, 2018) referem que uma organização engloba duas ou mais pessoas, conjugando esforços de forma estruturada, com vista a alcançar os seus objetivos. M. Costa (2018) aborda este conceito de organização como uma combinação social que possibilita alcançar um desempenho efetivo dos objetivos, implicando um processo que determina as relações entre as pessoas e os recursos disponíveis e necessários para atingir os objetivos da organização, criando valor.

Numa estrutura organizacional, a forma de departamentalizar indica como se divide uma organização, ou seja, através de organogramas ou organigramas (M. Costa, 2018) que, no caso da PSP, assenta no Despacho nº 20/GDN/2009 (com base na Lei Orgânica da PSP e Portarias complementares). Num artigo da *Northwestern University Traffic Institute* em 1964, considera-se que esta estrutura supramencionada se insere na abordagem mecânica das organizações (Thibault et al., 1998). Estes autores indicam que a organização caracteriza-se por dividir as suas atividades com vista a garantir a economia de esforço através da especialização e coordenação do trabalho, traduzindo-se em unidades de ação, exemplificando com o uso de corpos para preencher as caixas do organograma.

Além desta abordagem, Thibault et al. (1998) referem ainda a abordagem humanista, onde o foco está nas pessoas que compõem a organização, através das quais todo o trabalho é realizado. Neste sentido, estas autores afirmam que uma capacidade ou habilidade em particular deve ser utilizada a um nível, também ele, particular. Vejamos um exemplo de Thibault et al. (1998) adaptado a uma hipotética realidade da PSP: uma promoção de um Comissário e a necessidade de um polícia deste posto no Departamento de Sistemas da Informação e Comunicação, não faz dele um especialista naquela serviço,

apesar de haver uma necessidade que parece ser preenchida. A pessoa poderá não ser a mais indicada para ocupar o lugar em causa.

Antes de avançarmos para a identidade profissional é conveniente abordar a identidade organizacional, separando conceitos. No entendimento de Schein (1984), identidade organizacional é:

> a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (p. 3)

A identidade organizacional percebida é um conceito individual e refere-se às crenças sobre os atributos de uma organização (Dukerich, Golden & Shortell, as cited in Silva, 2015). Esses atributos são considerados centrais e distintivos pelos membros da organização (Albert & Whetten, as cited in Silva, 2015). Já Pratt e Foreman (as cited in Silva, 2015) destacam a existência de várias conceitualizações de identidade organizacional e que reconhecer essa diversidade é essencial para o desenvolvimento de estratégias que permitam alinhar as perceções e aumentar a eficácia dos processos de gestão. No entendimento de Silva (as cited in Ashforth & Mael, 2015), um dos fatores que afeta a atratividade da identidade organizacional percebida é o envolvimento com a organização, bem como a estabilidade e a intensidade da interação.

No que concerne à identidade profissional, Silva (2015) explica que este conceito integra a forma como nos vemos dentro dos nossos contextos profissionais e como transmitimos isso aos outros. Isto é, a forma como nos definimos a nós próprios enquanto profissionais e como nos apresentamos aos outro no contexto laboral. Evidencia-se, portanto, um relação entre o indivíduo e os outros, pois Silva (as cited in Neary, 2015) esclarece que deixa de existir a perceção de um trabalhador a desempenhar as suas funções para ser percebido como parte integrante de um grupo profissional. Posto isto, é notório que, atrás de uma forte identidade profissional, existe um envolvimento com ambiente laboral e, consequentemente, com a organização.

1.5. O papel da liderança

Avançando neste enquadramento teórico, após abordar temas como a motivação e as organizações, será inevitável abordar a temática da liderança. Stogdill, 1974 (as cited in Bergamini, 1994) acredita que o termo de liderança terá surgido por volta do ano 1300, embora seja mais usado há cerca de 200 anos na língua inglesa. Contudo, Fiedler, 1967 (as cited in Bergamini, 1994) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita, remetendo um desses exemplos à preocupação com a educação e o treino dos líderes políticos na República de Platão. Por ser pensada há tanto tempo, Bass (2008) considera que existe um conjunto tão elevado de definições de liderança quantas as pessoas que se já se dedicaram ao tema.

Na definição de Stogdill (1950), a liderança é considerada como o processo de influência nas atividades de um grupo organizado e nos seus esforços para a concretização do seu objetivo, onde as condições mínimas para a existência de liderança são: um grupo, uma tarefa comum e uma diferenciação de responsabilidade.

House (1998) aborda a liderança como um processo de influência social exercido numa determinada situação, com o objetivo de alcançar um determinado resultado (Rego & Cunha, 2005). Hogan, Curphy e Hogan (1994) entendem que a liderança é um processo de persuasão de pessoas que, durante algum tempo, colocam os seus interesses individuais em segundo plano, dando primazia a um objetivo que seja importante para o grupo (Rego & Cunha, 2005). Yukl (1998) também entende a liderança como:

> um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (p.21)

De acordo com VandenBos (2015), a liderança é um processo de orientação de terceiros para a execução de objetivos organizacionais ou grupais através de estratégias e técnicas de organização, direção, coordenação e motivação, dado que é um processo recíproco em que tanto o líder como os seguidores se influenciam mutuamente. O líder é

aquele que direciona terceiros na prossecução de objetivos mútuos, frequentemente através das técnicas mencionadas, dispondo da autoridade junto de um determinado grupo ou organização social e, sendo alguém que acredita deter qualidades ou características individuais para ascender a determinada posição de autoridade nesses mesmos grupos ou organizações sociais, como ocorre nas organizações policiais (VandenBos, 2015).

Segundo Schafer (2008), ser um líder eficaz numa organização policial passa por ter um desempenho justo, orientado, profissional e em conformidade com os padrões e expectativas da comunidade. Isso envolve uma série de ações e iniciativas, de forma a garantir o bem-estar e os interesses tanto dos policias quanto dos cidadãos.

De acordo com Birzer, Bayens e Roberson (2012), os primeiro tipos de liderança a serem identificados em estudos académicos foram a liderança autoritária e a liderança democrática. No entanto, com o passar do tempo e com a realização de mais pesquisas, somaram-se a esses dois estilos base, os estilos da liderança, *laissez-faire* e a carismática.

Um líder autoritário é caracterizado por tomar decisões sozinho, sem requisitar qualquer tipo de opinião externa por parte de seus subordinados. Ele apenas informa os subordinados o que deve ser feito e como deve ser feito. Este estilo de liderança é bastante difundido nas organizações policiais, tanto nas grandes organizações como nas de menor dimensão. Neste estilo de liderança, o líder assume uma atitude autocrática desde o princípio, em virtude do poder que a posição lhe confere, conforme apontado por Birzer et al. (2012).

Por outro lado, um líder democrático incentiva de forma ativa os seus subordinados a participarem no processo de tomada de decisão. Ele lidera por meio de proatividade e confiança naqueles que realizam o trabalho no terreno. Com esta estratégia, o líder logra explorar as qualidades e habilidades individuais de cada um de seus agentes, como afirmado por Birzer et al. (2012).

O terceiro estilo de liderança identificado como *laissez*-faire é o verdadeiro "deixa fazer", caracterizado por um líder que não pretende influenciar o trabalho dos seus subordinados. Esse tipo de líder parece não possuir habilidades de liderança, pois ele transfere toda a responsabilidade para seus subordinados, de acordo com Birzer et al. (2012).

Os líderes carismáticos são caracterizados por deterem traços tais como a paixão, a autoconfiança, o otimismo, a persistência e a determinação. Eles são capazes de articular estratégias de acordo com as expectativas da organização. Esse tipo de líder é presente e

está disponível para ajudar aqueles que estão sob sua dependência hierárquica, conforme descrito por Birzer et al. (2012).

O termo carisma tem origem na antiga Grécia e significa "dom divino". No entanto, foi através do trabalho de Max Weber que o termo foi aplicado à liderança, considerando o carisma como um dos três tipos ideais de autoridade, como apontado por Conger e Kanungo (1994)

Segundo House e Howell (1992), as teorias que tratam a liderança carismática realçam a conexão emocional, motivacional e de valorização mútua existente entre os líderes e os seus seguidores, contrariamente às teorias anteriores que se focavam no comportamento relacionado com a tarefa. O carisma, por sua vez, é fruto da interação entre o líder e seus seguidores, sendo que certas características, como autoconfiança, crenças profundas, habilidade de comunicação, estabilidade e intuição, tendem a aumentar o carisma do líder, conforme apontado por Caxeiro (2014).

Engel (2003), nos seus trabalhos científicos, também identificou quatro estilos de liderança: o conservador, o inovador, o protetor e o ativo. O líder conservador tem tendência a tomar decisões de forma solitária e a emitir ordens aos seus agentes sobre como agir diante de determinadas situações. Estes líderes não são conhecidos por desenvolver relacionamentos com seus agentes e têm uma maior predisposição para punir comportamentos do que para os recompensar, conforme observa Engel (2003).

No que respeita ao líder inovador, este tem uma maior propensão para criar relacionamentos e a incentivar os seus subordinados a adotarem novos metodologias de trabalho. Ele tem grandes expectativas em relação ao trabalho dos subordinados e auxilia-os na implementação de novas estratégias e na resolução de problemas, por intermédio do treino e da formação, conforme apontado por Engel (2003).

Os líderes protetores dão suporte aos seus subordinados, muitas vezes protegendo-os de punições, com vista à sua motivação. Estes líderes creem que a proteção proporciona espaço para que os agentes realizem o seu trabalho sem preocupações com possíveis consequências disciplinares. Cerca de 68% dos líderes acreditam que proteger os seus subordinados de ações disciplinares é uma das suas funções primordiais. No entanto, embora muitos líderes ajam com a intenção de motivar o seu pessoal, essa proteção pode assumir uma vertente negativa, porque levará ao aparecimento de más condutas policiais ou, em casos em que já existem, encobri-las, conforme observado por Engel (2003).

Os líderes ativos são conhecidos por liderar pelo exemplo, combinando a supervisão do trabalho dos seus subordinados com trabalho de campo junto destes. Embora existam diferentes tipologias de liderança, há também várias características que podem ser encontradas numa mesma liderança.

Avançando na temática em análise, a conduta demonstrada pelo líder tem um grande impacto no comportamento dos seus subordinados, pois reflete as normas e padrões da organização. Diversos estudos, como os de (Ford & Richardson, 1994; Hegarty & Sims, 1978; Petrick & Quinn, 1997; Stead et al., 1990; Trevino et al., 1999 as cited in Huberts et al., 2007; Huberts et al., 2007), asseveram esta afirmação.

Para além da liderança pelo exemplo, a aplicação consistente de recompensas e punições com base na conduta dos subordinados é considerada relevante. Segundo Trevino (1992), os agentes são menos propensos a comportamentos que possam resultar em punições. Por isso, é crucial que os líderes sejam claros e rigorosos na avaliação e aplicação das normas organizacionais, a fim de evitar violações por parte dos seus subordinados (Huberts et al., 2007).

O último ponto destacado pelos autores é a importância da acessibilidade do líder. Quando os líderes são acessíveis, os subordinados têm a liberdade para comunicar com eles de forma aberta e sincera, podendo levá-los a confessar os erros cometidos, a solicitar conselhos sobre como lidar e a relatar comportamentos desviantes de outros colegas. Desta forma, a acessibilidade ao líder pode ajudar a prevenir violações das regras de conduta estabelecidas pela organização. (Huberts et al., 2007)

Segundo Anechiarico e Jacobs (1996) e Anechiarico (2002), nas organizações públicas, as estratégias que enfatizam valores e sabedoria poderão ter uma maior nível de eficácia do que aquelas baseadas exclusivamente em regras e sanções (Huberts et al., 2007, as cited in Anechiarico; Jacobs, 1996,; Anechiarico, 2002). Neste contexto, a liderança é a pedra basilar. Os autores argumentam que a liderança pelo exemplo e acessibilidade estão mais alinhadas com a abordagem baseada em valores, enquanto que a liderança pela rigidez se adapta melhor a uma visão estratégica, baseada na conformidade e na sanção (Huberts et al., 2007).

Com base nesta análise conceptual, o papel do líder é importante, na medida em que é capaz de direcionar à ação de um ou mais indivíduos, através da sua influência motivacional, no encalço do objetivo estabelecido.

Porém, não é só líder aquele que é formalmente designado como tal. O interessante pensamento de Northouse (2016), identifica dois tipos de liderança: a liderança designada e a liderança emergente. A primeira abordagem deriva de uma posição formal do individuo na organização onde está inserido, não sendo esta qualificada, necessariamente, como autêntica forma de liderança. Já na segunda vertente da liderança, esta provem da maneira como os outros reagem ao comportamento do indivíduo líder (Northouse, 2016).

Estabelecendo um elo de ligação entre a liderança e a motivação em termos conceptuais, Schafer et al. (2012) esclarecem que a liderança é um processo capaz de mover e motivar, ao nível individual ou grupal, com vista à obtenção de um estado existencial ou operativo que, possivelmente, não seria alcançável sem a presença de um líder. Apesar da liderança interferir na motivação, não é o único fator capaz de influenciá-la (Medeiros & Filho, 2021). Na abordagem de Ferreira (2006), o autora afirma que, embora a remuneração seja comummente associada à motivação, existem outros fatores importantes, tais como o desenvolvimento de um trabalho participativo.

1.6. O papel da experiência

A presente investigação retrata e pretende obter conhecimento de um grupo de polícias com cerca de dez anos ao serviço da PSP. Desta forma, é necessário compreender as dinâmicas da experiência no trabalho.

De acordo com Linda (as cited in Fahmi & Ali, 2022), a experiência refere-se ao tempo ou período que um determinado indivíduo dedicou para compreender e executar bem as tarefas associadas a um trabalho. Uma organização, ao tomar a decisão de contratar uma pessoa com base na sua experiência, pode melhorar o seu desempenho e, consequentemente, o da organização (Fahmi & Ali, 2022). No caso de uma organização como a PSP, essa decisão praticamente não se coloca pois, devido à singularidade do trabalho de polícia, é muito pouco provável que se candidatem pessoas com experiência policial. Acrescenta ainda Linda (as cited in Fahmi & Ali, 2022), que a experiência é uma habilidade dominada por um individuo, resultando de ações ou trabalhos realizados por um período de relevo, onde se inclui o período de trabalho, o nível de conhecimento e habilidades adquiridas, além do domínio do trabalho ou do equipamento.

Segundo Siagian (as cited in Fahmi & Ali, 2022), a experiência de trabalho está interligada com o tempo que um individuo trabalhou, quantidade e variedade de trabalho ou cargos que exerceu e qual o período de tempo em que exerceu cada cargo ou posição.

Na visão de Rowe (1988), o que está subjacente aos requisitos de experiência de trabalho é o facto de um indivíduo possuir determinado conhecimento, capacidade e habilidade em virtude de ter tido a oportunidade de fazer parte das atividades de um ambiente de trabalho remunerado. A autora acrescenta que a natureza do ambiente de trabalho anterior (quer seja o mesmo trabalho, na mesma organização ou área de trabalho) e o tempo de permanência naquele ambiente, relacionam-se com o nível de conhecimento, capacidade e habilidade.

Após uma breve reflexão conceptual do tópico em apreço, Rowe (1988) afirma que a experiência no trabalho parece incrementar o desempenho, a motivação, o envolvimento com o trabalho e com a organização, porém a autora alerta para as suas limitações. A autora exemplifica o facto dos efeitos da experiência terem um maior impacto com baixos níveis de experiência, ao nível dos factos descritos, justificando que a experiência tem um menor efeito sobre comportamentos que tenham uma maior dependência cognitiva ou interpessoal. Apesar do descrito, Rowe (1988) destaca que as expectativas tornam-se mais realistas com o aumento da experiência, influenciando positivamente a satisfação no trabalho e o envolvimento com a organização.

1.7. Formulação do problema de investigação

Baseando-nos em Quivy e Campenhoudt (2005), a definição da problemática de investigação "equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da sua investigação, a pergunta que estrutura finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise" (p. 90).

Assim sendo, esta dissertação irá dar continuidade ao estudo realizado por P. Costa (2011) que teve como um dos objetivos a identificação do nível das motivações e expectativas dos polícias do 8.º CFA no início da carreira. O nosso estudo concretiza-se através de uma análise diacrónica, que nos permitirá estudar a transformação nas motivações e expectativas de futuro desses polícias e o efeito derivado dos dez anos de experiência na função policial, nas variáveis em estudo.

Neste sentido, pretende-se dar respostas às perguntas de investigação enunciadas nos pontos seguintes.

1.7.1. Pergunta de Partida

O efeito derivado da experiência de dez anos na carreira contribuiu para o reforço do grau de motivação para o serviço policial e, neste mesmo período de tempo viram satisfeitas as suas expectativas?

1.7.2. Perguntas derivadas

PD 1: Quais são as motivações dos polícias do 8.º CFA para a carreira policial?

PD 2: Os polícias do 8.º CFA sentem-se motivados para o exercício da atividade profissional?

PD 3: Os polícias do 8.º CFA têm expectativas de futuro para a sua carreira policial?

PD 4: Qual a influência dos dez anos de experiencia profissional nas expectativas dos polícias do 8.º CFA?

PD 5: A liderança contribuiu para a alteração das motivações nos polícias do 8.º CFA?

Capítulo II – Método

2.1 Considerações metodológicas

Após a revisão da literatura das temáticas que se pretendem ver discutidas, importa agora dar seguimento à abordagem do método utilizado na realização desta investigação.

Para a elaboração da parte teórica deste estudo recorreu-se à literatura da especialidade, existente até à data, com vista a "documentar a fonte das nossas ideias e enriquecer a justificação que sustenta a questão de investigação" (Fortin, 2009, p. 68). Atenta à formulação de Coutinho (2011) que define a revisão da literatura como "a identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação" (p.55), onde a tentativa de revisitar o estado da arte anterior é dar-lhe os significados atuais, sem esquecer o que foi feito para trás.

No que diz respeito ao método, este classifica-se como "um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios, resultados esperados da mesma e contexto de implementação, incluindo a definição e operacionalização de conceitos e a formulação de hipóteses" (Santo, 2015, p. 13), caminho este que nos ocupa de agora em diante.

Posto isto, é neste capítulo que irá ser descrito o método, pormenorizando os procedimentos utilizados em cada uma das fases desta investigação, cuja relevância e complexidade se centra, em especial, na conjugação e complementaridade das abordagens quantitativa e qualitativa (Creswell, 2009). Assim sendo, foram utilizados tanto os inquéritos por questionário (com vista a obter dados acerca das motivações e expectativas) como os inquéritos por entrevista (para a obtenção de informação sobre as expectativas), este último, como método complementar, porquanto Quivy e Campenhoudt (2005) defendem, poder constituir-se uma seleção de entrevistados, no sentido de se efetuarem análises posteriores mais aprofundadas. Assim sendo, e como já referido, optamos pelo método misto pela necessidade de expandir o entendimento de um método para outro, convergindo os resultados das diferentes fontes de dados (Creswell, 2009), numa tentativa de enriquecer e densificar os contributos desta investigação, recolhendo e conjugando informação de diferentes perspetivas.

A estratégia utilizada foi a explanatória sequencial, "caracterizada pela recolha e análise de dados quantitativos, seguida pela recolha e análise de dados qualitativos.

Geralmente dá-se prioridade aos dados quantitativos, e os dois métodos são integrados durante a fase de interpretação do estudo" (Creswell, 2009, p. 216). Tal como aborda este autor, o objetivo da utilização deste método foi "usar resultados qualitativos para auxiliar na explicação e na interpretação de resultados de um estudo primariamente quantitativo" (Creswell, 2009, p. 217).

2.2 *Corpus*

O termo *corpus*, segundo Bardin (2011) refere-se à pesquisa de informação considerada pertinente e necessária aos nossos objetivos, para posteriormente ser submetida às regras e procedimentos analíticos.

De acordo com Bardin (2011), é importante seguir algumas regras para a constituição de um corpus adequado, como incluir todos os elementos relevantes (exaustividade), garantir que a amostra seja representativa do universo em estudo (representatividade), selecionar documentos de acordo com critérios homogéneos, garantido a uniformidade e a adequação do corpus aos objetivos da investigação (pertinência).

O *corpus* desta dissertação é composto pelas 138 respostas ao questionário (Apêndice F) e da transcrição de 9 entrevistas (Apêndice N) dos polícias anteriormente mencionados.

2.3 Participantes

O objetivo principal desta investigação é estudar o efeito dos cerca de dez anos de serviço nas motivações dos polícias do 8.º CFA, relativamente ao trabalho na PSP, bem como identificar as suas expectativas para o futuro. Desta forma, os polícias escolhidos para participarem e responderem ao inquérito por questionário, fazendo parte da população em estudo, são os que frequentaram o CFA em apreço, pois estes são "o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum" (Coutinho, 2011, p.85). Sendo que a população acessível ou disponível "é a parte da população da qual se selecionará a amostra" (Coutinho, 2011, p.85), foi necessário excluir os polícias que já não fazem parte dos quadros da organização. Para o efeito, foi requisitada a listagem total dos 982 polícias do

8.º CFA, dos quais se excluíram 77, por já não fazerem parte do mapa de pessoal da PSP. Fazemos notar que o universo em estudo contempla agora apenas 905 polícias.

Para responderem ao inquérito por entrevista, e por forma a criar um espectro alargado e diversificado de experiências, de entre o universo do 8.º CFA, "público a que o estudo diz diretamente respeito" (Quivy & Campenhoudt, 2017, p.91), foi selecionada uma amostra intencional e criterial capaz de satisfazer as exigências de uma perspetiva abrangente e transmitir "as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências" (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 260).

Para cumprir este desiderato, do universo em estudo, foram selecionados nove polícias, em diferentes situações profissionais, capazes de exprimir as suas expectativas e distintos e particulares pontos de vista.

Desta forma, foram convidados a participar voluntariamente neste estudo: dois polícias pertencentes à carreira de Oficial e um polícia pertencente à carreira de Chefe; na carreira de Agente foram selecionados três polícias de Esquadras de Investigação Criminal do COMETLIS; um polícia a desempenhar funções administrativas no COMETLIS; um polícia a desempenhar funções operacionais no COMETPOR (após transferência de Comando) e um polícia da Unidade Especial de Polícia.

2.4 Procedimento

No sentido de conseguir obter os resultados pretendidos e sustentados no espírito científico, por forma a alcançar a validade da investigação, recolheram-se os dados resultantes do inquérito por questionário e por entrevista. Destarte, o caminho metodológico que foi percorrido foi o seguinte:

1. Adaptação do questionário;
2. Elaboração do questionário na plataforma *Google Forms;*
3. Elaboração do guião de entrevista;
4. Recolha da listagem de polícias pertencentes ao 8.º CFA e devida filtragem dos que já não se encontravam nos quadros da PSP;
5. Pedido de autorização à Direção Nacional da PSP, para a difusão do inquérito por questionário;
6. Difusão e aplicação do questionário através do correio eletrónico da PSP, via Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações da PSP;

7. Aplicação das entrevistas aos participantes voluntários;
8. Recolha e consolidação dos dados numa base de dados do *Microsoft Excel*;
9. Tratamento dos dados relativos ao inquérito por questionário no *software* IBM SPSS *Statistics* versão 27;
10. Tratamento dos dados relativos ao inquérito por entrevista no *software* MAXQDA.

O tratamento das entrevistas, foi feita com recurso à análise de conteúdo, como indica Marconi e Lakatos (2017), esta permite uma descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação, bem como "a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)" (p. 44). Para isso, foram recolhidos os indicadores e categorizados da seguinte forma: (In)satisfação (Categoria A); Objetivos de carreira a longo prazo (Categoria B); Contributos para a motivação (Categoria C); Escolher, novamente, ser polícia (Categoria D); Transferência de Comando (Categoria E); Remuneração (Categoria F); Condições da PSP (Categoria G) e Expectativas (Categoria H). Foram ainda colocadas em algumas destas categorias, subcategorias.

2.5 Instrumentos de recolha de dados

Dado que a natureza desta investigação utiliza um método misto, conjugando o quantitativo e o qualitativo, é pois necessário abordar ambas as tipologias de recolha de dados, descrevendo com detalhe os procedimentos levados a cabo.

Inicialmente, optou-se por utilizar a técnica de questionário por inquérito, visto que esta é considerada como a mais adequada para a recolha dos dados pretendidos. Segundo Coutinho (as cited in Landsheere, 2011), este é provavelmente o plano de investigação mais utilizado em investigação social.

O inquérito por questionário "consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema" (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.188). Ainda na visão destes autores, uma das principais vantagens deste instrumento é a possibilidade do "conhecimento de uma população enquanto tal: as

suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, as seus valores ou as suas opiniões", acrescentando que outra das vantagens é a " possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação" (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189).

Após esta abordagem, apresentaremos os instrumentos utilizados, tendo estes, na sua vertente quantitativa, o suporte, na integra, do estudo de P. Costa (2011), pois quer-se ver comparado, em parte, o estudo desenvolvido por este e que consiste na identificação do nível das motivações e expectativas dos polícias do 8.º CFA no início da carreira.

A primeira parte do questionário respeita à caracterização sociodemográfica, em concreto género, idade e naturalidade dos respondentes.

A segunda parte é composta pelo *Work Preference Inventory* (WPI), desenvolvido por Amabile et. al (1994), sendo replicado na versão originalmente utilizada por Seco (2000). Este instrumento avalia as motivações intrínsecas e extrínsecas no trabalho. O WPI é composto por duas escalas primárias: motivação intrínseca e extrínseca, onde cada uma é dividida em duas escalas secundárias. A escala de motivação intrínseca avalia a satisfação e o desafio, enquanto a escala de motivação extrínseca respeita aos fatores externos e de compensação. Relativamente à motivação intrínseca, os itens 7, 8, 17, 20, 23, 27, 28 e 30 estão relacionados à satisfação, ou seja, a necessidade de o indivíduo estabelecer as suas próprias metas e objetivos, intenção de aprender mais com o seu trabalho e sentir prazer naquilo que faz. Já os itens 3, 5, 9, 11, 13, 14 e 26 dizem respeito ao desafio, por outras palavras, a preferência pela realização de novas e complexas tarefas que exigem criatividade, em detrimento de atividades mais acessíveis, simples e rotineiras. Quanto à motivação extrínseca, os itens 1, 2, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 25 e 29 dizem respeito aos fatores externos, como a importância atribuída às opiniões dos outros e a preferência por trabalhos com objetivos definidos por terceiros, enquanto os itens 4, 10, 16, 19 e 22 se referem ao fator compensação, isto é, a valorização do salário, promoções na carreira e outros incentivos do foro material. Ressalva-se que alguns dos 30 itens que constituem a escala apresentam perguntas formuladas na negativa e, portanto, devem ser invertidos. Os itens 1, 14, 16, 20 e 22 estão nessa situação.

Cada um dos itens da escala são avaliados numa escala de resposta do tipo Likert com quatro pontos, variando de " nunca ou quase nunca é verdadeiro para mim" (1) a "sempre ou quase sempre é verdadeiro para mim" (4).

Outro instrumento utilizado no trabalho em comparação é a escala Multifatorial de Motivação no Trabalho, criada para a população portuguesa por Ferreira et al. (2006). A escala mencionada é constituída por 28 itens que medem a motivação no trabalho em quatro distintas dimensões, tendo sido adaptadas algumas questões de forma a se aproximarem à realidade da PSP, mas não alterando o seu sentido nem o seu objetivo.

A primeira dimensão é a motivação para a organização do trabalho, sendo esta avaliada pelos itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25, que incluem aspetos como as condições de trabalho, funções desempenhadas, remuneração, *feedback*, participação na tomada de decisão, ambiente na organização e desenvolvimento dos objetivos profissionais.

A segunda dimensão refere-se à motivação para o desempenho, sendo avaliada pelos itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26, onde se incluem aspetos como receber *feedback* à cerca do desempenho e a realização tarefas diversificadas. Já os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam a motivação para a realização e poder, incluindo o desejo de ter perspetivas de carreira, desempenhar funções com maior responsabilidade, gerir grupos, crescer na função, alcançar cargos elevados e receber elogios. A realização refere-se ao desejo de ser excelente e bem-sucedido em posições de competitividade, enquanto a necessidade de poder interliga-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, sendo este motivado pelo estatuto, prestígio e desejo de obter influência sobre os outros. Por fim, para medir a motivação ligada ao envolvimento, no caso concreto para a inclinação para se envolver com o trabalho na PSP, foram utilizadas as questões dos itens 4, 8, 12, 16, 20, 24, e 28.

Cada um dos itens da escala são avaliados numa escala de resposta do tipo Likert com cinco pontos, variando de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5).

A escala *Expectancy Instrument*, desenvolvida por Sims et al. (1976) e adaptada por Barbosa (2009) para a população portuguesa, tem como objetivo principal a medição das expectativas relativamente ao trabalho. Originalmente a escala era composta por 30 itens, mas 7 foram excluídos no trabalho de P. Costa (2011). Além disso, foram retiradas a este trabalho três questões que não se adequavam ao objetivo proposto.

O primeiro fator estima a probabilidade de um determinado desempenho (elevada qualidade de trabalho, maior quantidade de trabalho e trabalho feito a tempo) conduzir a uma recompensa concreta (salário, promoção, satisfação, reconhecimento e trabalho estável). O segundo fator é referente à probabilidade de um determinado esforço (fazer as coisas o melhor que se consegue e trabalhar arduamente) ter como consequência um

determinado desempenho (terminar o trabalho a tempo, dever cumprido, quantidade de trabalho e trabalho com elevada qualidade).

Relativamente ao fator desempenho-recompensa, os itens a que lhe são referentes são o 1, 2, 4, 5, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20, ao passo que os itens 3, 6, 7, 8, e 9 são referentes ao fator esforço-desempenho.

Cada um dos itens da escala são avaliados numa escala de resposta do tipo Likert com sete pontos, variando de "definitivamente falso para mim" (1) a "definitivamente verdade para mim" (7).

Por fim, para uma recolha mais alargada de dados, foi escolhido como instrumento de recolha qualitativa o inquérito por entrevista. Como opção de tipologia de entrevista, foi escolhida a estruturada, pois foi seguido um guião fixo (Apêndice M) onde o entrevistador não tem liberdade para adaptar as suas perguntas a determinada situação, alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas (Marconi & Lakatos, 2017). Esta decisão surge no sentido de acautelar o cruzamento da informação e, por conseguinte, a complementaridade dos dados recolhidos.

Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados

3.1 Caracterização da Amostra

Nesta investigação colaboraram 138 polícias que frequentaram o 8.º CFA, onde a maior parte se identifica como género masculino (*n*=120, 87%), ao passo que a parte que se identifica como género feminino se representa apenas por 13 % (*n*=18) (Apêndice G), acompanhando a tendência do estudo em comparação.

Relativamente à distribuição etária, e por ordem decrescente de representatividade, a faixa etária dos 31-35 anos de idade alberga mais de metade da amostra (53,6%). Seguidamente, as faixas etárias de 36-40 anos de idade e de +40 anos de idade, representam 34,8 % e 6,5%, respetivamente. A faixa etária menos representada é a dos 25-30 anos de idade (5,1%), (Apêndice H). Acrescenta-se que não foi incluído o mesmo espectro etário do estudo a comparar, visto que, atualmente no universo em estudo, não existem polícias com menos de 25 de idade.

No que diz respeito à naturalidade (Apêndice I), mantém-se, como esperado, a tendência dos polícias provenientes dos distritos do Porto (18,1%) e de Lisboa (13%) serem os com maior percentagem na amostra. Contudo, neste estudo, os distritos com menor representatividade são os Açores, Castelo Branco, Évora, Faro e Madeira (2,2%).

3.2 Motivações e expectativas dos polícias do 8.º CFA

3.2.1 Dos inquéritos por questionário

Seguidamente, serão apresentados os dados resultantes da aplicação dos questionários aos polícias que frequentaram o 8.º CFA. Os dados foram tabelados de forma a facilitar a sua análise e interpretação, no sentido de se retirarem as devidas conclusões e alcançar os objetivos do trabalho, concretizando as respostas às questões iniciais.

O objetivo deste segmento do trabalho é avaliar a autoperceção destes polícias no que diz respeito ao ambiente laboral e à PSP enquanto organização, bem como as suas expectativas em relação ao trabalho. De referir que os dados recolhidos através das

escalas de motivação e expectativas foram analisados por meio de estatística descritiva e correlacional.

Tal como no estudo de P. Costa (2011), analisámos a consistência interna das escalas utilizadas (*Work Preference Inventory*, a escala Multifatorial de Motivação no Trabalho e o *Expectancy Instrument*) e, para isso, foi utilizado o mesmo recurso deste autor, o coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores calculados estão ilustrados nas tabelas 1, 2 e 3, variando entre o mínimo de 0,038 (fraca) na variável envolvimento da escala Multifatorial de Motivação no Trabalho e o máximo de 0,895 (alta) na variável desempenho-recompensa da escala *Expectancy Instrument*.

Tabela 1. Consistência interna da escala *Work Preference Inventory*

		Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Motivação Intrínseca			
	Satisfação	0.700	8
	Desafio	0,652	7
Motivação Extrínseca			
	Fator Externo	0.695	10
	Fator Compensação	0,275	5

Tabela 2. Consistência interna da escala Multifatorial de motivação no trabalho

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Organização do trabalho	0,642	7
Desempenho/carreira	0,715	7
Realização e poder	0,636	7
Envolvimento	0,038	7

Tabela 3. Consistência interna da escala Expectancy Instrument

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Desempenho - Recompensa	0,895	14
Esforço - Desempenho	0,763	5

Apesar do valor mínimo ser fraco, segundo Almeida et al. (as cited in Bland e Altman, 2010) "o alfa de Cronbach pode ser superestimado caso não seja considerado o tamanho da amostra: quanto maior o número de indivíduos que preenchem uma escala, maior é a variância esperada" (p.7), sendo este o caso da nossa amostra. Comparativamente com o estudo que deu origem a esta investigação, a amostra é inferior.

Os resultados das escalas WPI (medem a motivação intrínseca/extrínseca), Multifatorial de Motivação no Trabalho (medem a motivação no trabalho) e *Expectancy Instrument* (medem as expectativas) estão representados nas tabelas 5, 7 e 9 através dos seus valores médios e desvios padrão das variáveis em apreço, indicando a forma como os polícias da amostra em estudo se percecionam em contexto laboral, sendo que as tabelas 4, 6 e 8 representam os dados obtidos na investigação de P. Costa (2011), que se quer ver comparada. Estas tabelas são importantes, na medida em que permitem ter uma visão geral das pontuações obtidas pelos antigos Agentes Provisórios e atuais polícias do 8.º CFA nas diferentes escalas utilizadas, possibilitando a identificação de possíveis padrões ou tendências nas respostas dadas pelos participantes nesta investigação.

Tabela 4. Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI) de P. Costa (2011)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Motivação Intrínseca					
Satisfação	278	1,5	4	3,2028	0,35967
Desafio	278	1,71	3,71	2,9476	0,33625
Motivação Extrínseca					
Fator Externo	278	1,4	3,4	2,491	0,34977
Fator Compensação	278	1,8	4	2,8856	0,4036

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 5. Estatística descritiva da escala de motivação intrínseca/extrínseca (WPI) do estudo atual

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Motivação Intrínseca					
Satisfação	138	2	4	3,119	0,42018
Desafio	138	2	4	2,942	0,4076
Motivação Extrínseca					
Fator Externo	138	1,3	3,7	2,4123	0,47004
Fator Compensação	138	1	4	2,4768	0,46502

Nas tabelas, verificamos que no trabalho de P .Costa (2011) (tabela 4), "para a variável motivação intrínseca, as respostas à dimensão satisfação e desafio, em média, situa-se em 'frequentemente é verdadeiro para mim' (médias de 3,2 e 2,9 e um desvio padrão de 0,36 e 0,34 respetivamente)" (p.49).

Já na variável motivação extrínseca, as respostas ao fator externo, "em média, situam-se entre 'por vezes é verdadeiro para mim' e 'frequentemente é verdadeiro para mim' (média de 2,5 e um desvio padrão de 0,35)", enquanto que na dimensão compensação, em média, as respostas situam-se próximas do 'frequentemente é verdadeiro para mim' (média de 2,9 e um desvio padrão de 0,40)" (P. Costa, 2011, p.49).

Comparativamente, a tabela 5 demonstra uma variação marginal nos níveis médios de resposta, sendo que a alteração mais significativa resulta de uma descida da média com uma diferença de -0,4, aproximadamente, no fator compensação. Apesar destas alterações estatisticamente pouco significativas, o desvio padrão aumentou em todas as variáveis, podendo ser explicado pela diminuição significativa da amostra. Deduz-se, então, que não houve grandes alterações, à exceção do fator compensação, podendo indicar que os polícias não valorizam tanto o salário, as promoções ou outros incentivos materiais, visto que o aumento de salário dá-se apenas com a subida de índice remuneratório ou com promoções.

Tabela 6. Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho de P. Costa (2011)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Organização do trabalho	278	2,57	5	3,7986	0,40454
Desempenho	278	2,43	5	3,8381	0,4165
Realização e poder	278	3	5	4,1238	0,44618
Envolvimento	278	2,14	4,86	3,6228	0,40333

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 7. Estatística descritiva da escala de motivação no trabalho do estudo atual

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Organização do trabalho	138	1,43	4,29	2,8499	0,59801
Desempenho	138	1,57	4,57	3,1304	0,64939
Realização e poder	138	1,57	5	3,5952	0,62104
Envolvimento	138	2,14	4,43	3,5621	0,39707

Os valores médios apresentados nas tabelas 6 e 7 referem-se à escala Multifatorial de Motivação no Trabalho, isto é, à forma como os Agentes Provisórios percebiam a PSP enquanto organização e como a veem atualmente, respetivamente. Acrescenta-se que a escala de respostas vai de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a "discordo totalmente"; 2 – "discordo"; 3 – "nem discordo nem concordo"; 4 – "concordo"; 5 – "concordo totalmente". No caso do estudo de P. Costa (2011), "verifica-se que as respostas à dimensão organização do trabalho e desempenho/carreira estão, em média, próximas do 'concordo' (médias de 3,8 e um desvio padrão de 0,40 e 0,42 respetivamente)" (p.50).

No que diz respeito à dimensão realização/poder as respostas encontradas por P. Costa (2011) demonstram que, "em média, encontram-se no 'concordo' (média de 4,1 e um desvio padrão de 0,45). Na dimensão envolvimento as respostas oscilaram, em média, entre 'nem discordo nem concordo' e 'concordo', (média de 3,6 e um desvio padrão de 0,40)" (p.50).

Passando agora à análise dos resultados atuais, verificou-se uma descida bastante acentuada no valor médio na organização do trabalho (diferença de 0,95) e no desempenho (diferença de 0,7), diminuindo essa descida na realização e poder (diferença de 0,53) e sendo quase nula no envolvimento (0,06). Relativamente ao desvio padrão,

este inclina-se para seguir a tendência de aumentar em relação ao estudo anterior, porém não houve alterações significativas no envolvimento.

Existem ilações importantes a retirar desta análise, cujos dados, estatisticamente significativos, revelam estarmos perante uma descida substancial nas variáveis, organização do trabalho, desempenho e realização e poder, verifica-se que o nível motivacional dos polícias, desde que ingressaram na PSP e passados cerca de dez anos em funções, registou um decréscimo na motivação intrínseca por via do baixo nível da satisfação do trabalho. Quer isto dizer que os polícias percebem que as condições de trabalho, a remuneração, o *feedback* recebido pelo desempenho das suas tarefas, o ambiente na organização e as perspetivas de carreira não são as desejadas. Sente, por isso, que são mal remunerados, que não têm uma presença forte das chefias diretas, que as condições de trabalho não são as ideais para desempenhar as suas funções com qualidade e que não têm mecanismos de progressão na carreia.

Tabela 8. Estatística descritiva da escala de expectativas de P. Costa (2011)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desempenho - Recompensa	278	2,86	4,71	3,8412	0,31507
Esforço - Desempenho	278	2,78	5	3,9369	0,37684

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 9. Estatística descritiva da escala de expectativas do estudo atual

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desempenho - Recompensa	138	1	6,47	3,1055	1,21709
Esforço - Desempenho	138	1	7	4,7942	1,21618

Em relação às expectativas dos antigos Agentes Provisórios e polícias do 8.ºCFA, os dados da escala *Expectancy Instrument* (tabela 9) revelam alterações em ambos os parâmetros, comparados com os resultados do início da carreira. (P. Costa, 2011) refere que "numa escala de respostas que vai de 1 – 'definitivamente falso para mim' a 7 – 'definitivamente verdade para mim' os valores médios para a dimensão desempenho-recompensa situam-se nos 3,8 com um desvio padrão de 0,32" (p.50). Para a dimensão

esforço-desempenho as médias das respostas recolhidas por P. Costa (2011) situam-se nos 3,9 com um desvio padrão de 0,38.

Os dados atuais revelam uma descida de 0,73 no valores médio da dimensão desempenho-recompensa (3,11), enquanto que na dimensão esforço-desempenho (4,79) regista-se uma subida de 0,86 no seu valor médio. Isto significa que os polícias alteraram o seu pensamento e já não esperam, com a mesma intensidade, que um determinado desempenho tenha como efeito uma determinada recompensa, ao passo que ao despender esforço numa tarefa, esperam que isso os conduza a um bom desempenho.

Tabela 10. Correlações entra a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca de P. Costa (2011)

	Satisfação	Desafio	F. Externo	F. Compensação
Organização do trabalho	0,247**	0,245**	0,076	0,121*
Desempenho	0,315**	0,307**	0,206**	0,157**
Realização e poder	0,340**	0,367**	0,222**	0,335**
Envolvimento	0,205**	0,273**	-0,156**	0,062

**A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 11. Correlações entra a motivação no trabalho e a motivação intrínseca/extrínseca do trabalho atual

	Satisfação	Desafio	F. Externo	F. Compensação
Organização do trabalho	0,193*	0,90**	0,228	0,367**
Desempenho	0,430**	0,277**	0,285**	0,206*
Realização e poder	0,388**	0275**	0,244**	0,220**
Envolvimento	0,345**	0,260**	0,324**	0,249**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

Após a análise dos coeficientes de correlação entre as escalas WPI e motivação no trabalho (tabela 11), apura-se que a dimensão organização do trabalho da escala de motivação no trabalho se correlaciona de forma positiva, significativa e fraca com a satisfação (r = 0,193; $p \leq 0,01$). Isto significa que a intensidade com que variável

organização no trabalho influenciava o prazer e gosto no exercício de funções de polícia e a necessidade do indivíduo em estabelecer os seus próprios objetivos diminuiu.

Em relação ao desafio, a mesma dimensão em observação correlaciona-se de forma positiva, significativa e forte (r = 0,90; $p \leq$0,01). Isto significa que quanto maior a pontuação na dimensão organização do trabalho, maior é a tendência dos polícias refletirem elevados níveis de desafio no seu trabalho, o que sugere quanto mais desafiantes, novas, complexas e com apelo à criatividade, em detrimento de atividades rotineiras, maior é a satisfação destes polícias com o trabalho na organização em geral.

No fator compensação, ainda na mesma dimensão, correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada (r = 0,367; $p \leq$0,01), isto é, a organização do trabalho influencia moderadamente a relação dos polícias com os salários e promoções na carreira.

No estudo de P. Costa (2011) (tabela 10), a dimensão organização do trabalho em análise correlaciona-se de "forma positiva, significativa e baixa com a satisfação (r = ,247, p ≤ 0,01) e o desafio (r = ,245, p ≤ 0,01) e muito baixa com o fator compensação (r = ,121, p ≤ 0,05)" (p.51). Assim sendo, com o passar dos anos, os polícias do 8.º CFA entendem que as variáveis desafio e fatores de compensação são importantes para o aumento da sua motivação. Isto é, a diversificação de tarefas (novas e complexas) e um salário adequado incrementa a sua motivação.

Avançando nesta análise, a dimensão desempenho da tabela 11, correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada com a satisfação (r = 0,430; $p \leq$0,01), enquanto que no desafio (r = 0,277; $p \leq$0,01 e fatores externo (r = 0,285; $p \leq$0,01) e de compensação (r = 0,206; $p \leq$0,05) correlacionam-se de forma positiva, significativa e fraca. Isto expressa que, quanto maior é a pontuação dos indivíduos na dimensão de desempenho, maior é a tendência em apresentar elevados níveis de satisfação. Destarte, estes polícias consideram que quanto maior é o *feedback* do seu desempenho e quanto mais diversificadas forem as suas funções, maior é o seu nível de motivação intrínseca. Deste modo, é de salientar a importância do papel da liderança em transmitir o seu *feedback* aos polícias nas tarefas que eles executam.

A dimensão realização e poder (tabela 10) correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada para a satisfação (r = 0,340; $p \leq$0,01), desafio (r = 0,367; $p \leq$0,01) e fator compensação (r = 0,335; $p \leq$0,01), ao passo que o fator externo (r = 0,222; $p \leq$0,01) correlaciona-se de forma positiva, significativa e fraca. Significa isto que quanto maior a perceção de realização e poder maiores serão as variáveis satisfação, desafio,

fatores externos e fatores de compensação. Retira-se que polícias com maiores perspetivas de carreira, progridam cada vez mais na função e que sejam elogiados sintam maior motivação intrínseca e extrínseca, designadamente uma maior satisfação, uma profissão mais desafiante, mais reconhecida pelos outros e com uma remuneração adequada às suas necessidades.

A dimensão envolvimento representada na tabela 11, correlaciona-se de forma positiva, significativa e moderada para a satisfação (r = 0,345; $p \leq$0,01) e fator externo (r = 0,324; $p \leq$0,01) e de forma positiva, significativa e fraca para o desafio (r = 0,260; $p \leq$0,01) e fator compensação (r = 0,249; $p \leq$0,01). Isto expressa que quem apresentar maiores valores na dimensão envolvimento apresenta valores também superiores nas dimensões motivação intrínseca e extrínseca. Nesta analise, a comparação entre os resultados obtidos por P. Costa (2011) tem aspetos distintos. O primeiro tem que ver com o aumento da correlação nos fatores acima descritos, e a inversão para forma positiva de como se correlaciona o fator externo. Desta forma, isto poderá indicar que polícias motivados para o envolvimento com a organização e predispostos para se envolverem com o trabalho na PSP, tem tendência ao aumentar o seu grau de satisfação, a gostar e ter mais prazer naquilo que fazem, atribuem uma maior importância à opinião dos outros e a preferem trabalhos com objetivos definidos por outrem. Por sua vez, o estudo de P. Costa (2011) indicava que quanto maior fosse a dimensão envolvimento menores seriam os valores na dimensão fator externo, o que não se aplica aos resultados desta investigação, pois estes indicam que os valores na dimensão externa aumentam.

No seguimento desta abordagem aos valores do coeficiente de correlação de Pearson, avançaremos para a análise relativa às correlações entre as dimensões apresentadas nas escalas de motivação intrínseca e extrínseca (WPI) e expectativas.

Tabela 12. Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas de P. Costa (2011)

	Satisfação	Desafio	F. Externo	F. Compensação
Desempenho - Recompensa	0,389**	0,405**	0,152**	0,241**
Esforço - Desempenho	0,326**	0,392**	0,135**	0,252**

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 13. Correlações entre a motivação intrínseca/extrínseca e as expectativas do trabalho atual

	Satisfação	Desafio	F. Externo	F. Compensação
Desempenho - Recompensa	0,163	0,073	0,348**	0,210*
Esforço - Desempenho	0,228**	0,166	0,166	0,156

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

Com base na análise dos coeficientes de correlação da tabela 13, verifica-se que a dimensão desempenho-recompensa se correlaciona de forma positiva, significativa e moderada com o fator externo (r = 0,348; $p \leq 0,01$) e de forma positiva, significativa e fraca com o fator compensação (r = 0,210; $p \leq 0,05$). Quer isto dizer que, quem apresentar maiores valores na dimensão desempenho-recompensa apresenta, valores também eles superiores na dimensão fator externo e fator compensação. As grandes diferenças entre os resultados do início da carreira dos polícias em estudo para os atuais, dão-se ao nível do aumento da correlação para moderada, porém não existe uma correlação ao nível da motivação. Assim sendo, a tabela em análise indica que quem apresentar valores superiores na dimensão desempenho-recompensa apresenta valores também eles superiores na dimensão fator externo e fator compensação. Indicamos que quanto maior for a probabilidade de um determinado desempenho corresponder a uma certa recompensa, aumenta a sua motivação (importância atribuída a opinião dos outros e tarefas com objetivos definidos)

Passando agora para a dimensão esforço-recompensa, apura-se que esta se correlaciona de forma positiva, significativa e fraca com a satisfação (r = 0,228; $p \leq 0,01$). Retém-se que quem apresentar valores superiores na dimensão esforço-desempenho apresenta maiores valores na dimensão satisfação. No estudo atual, apenas existe correlação entre satisfação, o que quer dizer que quem apresentar maiores valores na dimensão esforço-desempenho também irá apresentar valores superiores na dimensão satisfação.

Dando seguimento à análise, irão ser apresentados os valores do coeficiente de correlação de Pearson respeitantes à relação entre as dimensões da escala de motivação no trabalho e expectativas.

Tabela 14. Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas de P. Costa (2011)

	Desempenho Recompensa	Esforço Desempenho
Organização do trabalho	0,655**	0,657**
Desempenho	0,713**	0,596**
Realização e poder	0,692**	0,765**
Envolvimento	0,613**	0,570**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Fonte: P. Costa (2011)

Tabela 15. Correlações entre a motivação no trabalho e as expectativas do trabalho atual

	Desempenho Recompensa	Esforço Desempenho
Organização do trabalho	0,563**	0,257**
Desempenho	0,438**	0,388**
Realização e poder	0,164	0,215*
Envolvimento	0,261**	0,199*

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Numa análise aos coeficientes de correlação entre a escala de motivação no trabalho e a escala de expectativas da tabela 15, averigua-se que a dimensão desempenho-recompensa se correlaciona de forma positiva, significativa e moderada com a organização do trabalho ($r = 0,563$; $p \leq 0,01$) e com o desempenho ($r = 0,438$; $p \leq 0,01$) e de forma positiva, significativa e fraca com o envolvimento ($r = 0,261$; $p \leq 0,01$). Portanto, quem apresentar valores superiores na dimensão desempenho-recompensa apresenta valores também superiores na dimensão organização do trabalho, desempenho e envolvimento

Para a dimensão esforço-desempenho, a correlação é positiva, significativa e moderada para o desempenho ($r = 0,388$; $p \leq 0,01$) e positiva, significativa e fraca para a organização do trabalho ($r = 0,257$; $p \leq 0,01$), realização/poder ($r = 0,215$; $p \leq 0,05$) e envolvimento ($r = 0,199$; $p \leq 0,05$).

Assim sendo, quem apresentar valores superiores na dimensão esforço-desempenho apresenta valores também superiores na dimensão organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento. Apesar dos valores dos coeficientes de

correlação diminuírem em relação aos do estudo de P. Costa (2011), mantiveram-se relativamente altos no que respeita às dimensões organização do trabalho e desempenho. Isto leva a crer que a probabilidade de um determinado desempenho levar a uma certa recompensa por parte dos polícias, estes mantém o mesmo grau de motivação no trabalho, tendo em contas as condições de trabalho, funções desempenhadas, remuneração, ambiente organizacional, diversificação de tarefas e receção de *feedback*.

3.2.2 Do inquérito por entrevista

No decorrer do processo de categorização, pelo qual se iniciou a análise, foram identificados os temas principais e, seguidamente, foram criadas subcategorias com os códigos correspondentes. Após isso, foram associados a essas subcategorias os trechos de texto que melhor se adequavam.

- A – Categoria **"(In)satisfação"**. Todo o conteúdo relacionado com as (in)satisfações dos polícias participantes é agrupado nesta categoria.
- B – Categoria **"Objetivos de carreira a longo prazo"**. Todo o conteúdo relacionado com os objetivos de carreira a longo prazo dos polícias entrevistados.
- C – Categoria **"Contributos para a motivação"**. Todo o conteúdo relacionado com os contributos dados pelos participantes para a melhoria da motivação dos polícias.
- D – Categoria **"Escolher, novamente, ser polícia"**. Todo o conteúdo relacionado com a hipotética hipótese de voltarem a escolher ser polícias, novamente, é agrupada nesta categoria.
- E – Categoria **"Transferência de Comando"**. Todo o conteúdo relacionado com as transferências de Comando é agrupado nesta categoria.
- F – Categoria **"Remuneração"**. Todo o conteúdo relacionado com as remunerações é agrupado nesta categoria.
- G – Categoria **"Condições da PSP"**. Todo o conteúdo relacionado com a opinião dos polícias sobre as condições na PSP é agrupado nesta categoria.

  - G.1 – Subcategoria **"Falta de recursos"**. Todo o conteúdo relacionado com a falta de recursos na PSP, sejam eles materiais ou humanos, é agrupado nesta subcategoria.
  - G.2 – Subcategoria **"Falta de investimento"**. Todo o conteúdo relacionado com a falta investimento na PSP é agrupado nesta subcategoria.
- H – Categoria **"Expectativas".** Todo o conteúdo relacionado com as expectativas no início da carreira e para o futuro é agrupado nesta categoria.
  - H.1 – Subcategoria **"Confirmação das expectativas de início da carreira"**. Todo o conteúdo relacionado com a confirmação das expectativas no início da carreira é agrupado nesta subcategoria.
  - H.2 – Subcategoria **"Superação das expectativas de início da carreira"**. Todo o conteúdo relacionado com a superação das expectativas no início da carreira é agrupado nesta subcategoria.
  - H.3 – Subcategoria **"Não confirmação das expectativas de início da carreira"**. Todo o conteúdo relacionado com a não confirmação das expectativas iniciais na carreira é agrupado nesta subcategoria.
  - H.4 – Subcategoria **"Receio/indecisão sobre o futuro"**. Todo o conteúdo relacionado com o receio/indecisão sobre o futuro é agrupado nesta subcategoria.
  - H.5 – Subcategoria **"Esperança na melhoria do futuro"**. Todo o conteúdo relacionado com a esperança de uma melhoria no futura da PSP é agrupado nesta subcategoria.

De forma a obter resposta em relação à satisfação das expectativas iniciais da carreira dos polícias do 8.º CFA (H), formulada na pergunta de partida, foram obtidas respostas de confirmação, superação e não confirmação, contudo apenas uma das respostas apontou para a confirmação.

No caso da superação de expectativas (H.2), deveu-se ao facto de progressão na carreira, implicando um aumento da remuneração e alteração de funções, bem como a paixão de se tornar um polícia.

Sim, ao longo dos anos de carreira, todas as expectativas foram sendo superadas, com alterações de funções, cargos, progressão na carreira e remuneração.

Pode dizer-se que superaram. Apesar de não conhecer muito da polícia e não ter grandes, ou até qualquer expectativa quando me candidatei, a verdade é que adoro ser polícia.

No que respeita à não confirmação das expectativas iniciais (H.3), deve-se ao facto das condições da organização não serem as esperadas.

As expectativas eram diferentes porque gostaria que estivéssemos melhor, mas infelizmente não é isso que sinto.

As expectativas que tinha em relação à profissão foram-se esfumando ao longo do tempo de serviço, esperava algo mais apelativo, com melhores condições laborais.

Essa falta de condições que estes polícias abordaram têm que ver com três aspetos essenciais: falta de recursos materiais e humanos (G.1), falta de investimento (G.2) e baixa remuneração (F). Nesta última categoria, a grande maioria dos entrevistados tocou neste ponto.

As condições que temos atualmente são piores, designadamente no que concerne à falta de recursos, o que causa uma desmotivação acrescida nos profissionais de polícia. A respeito deste problema refiro-me essencialmente à falta de recursos humanos porque a PSP, ao longo dos anos, foi densificando o seu catálogo funcional, no entanto o recrutamento de polícias não foi acompanhando essa evolução de forma a colmatar esta movimentação e falta de polícias. (G.1)

Ao longos dos anos temos vindo a ter menos recursos humanos nas esquadras, o que prejudica o serviço operacional e o pessoal do efetivo. (G.1)

Vivemos tempos em que os meios humanos e materiais são escassos. (G.1)

Desinvestimento crescente na profissão. (G.2)

Ao nível financeiro existem poucas apostas para o bem estar pessoal e profissional das forças de segurança. (G.2)

A falta de uma remuneração apelativa proporcional à responsabilidade e riscos da profissão. (F)

Gosto da profissão que tenho mas a verdade é que ao nível remuneratório há opções bem mais convidativas. (F)

Os ordenados estão muito além do esperado face à subida do salário mínimo e ao aumento da inflação. (F)

Após esta abordagem, verificou-se que estes seriam os fatores causadores da insatisfação (A), acrescentando a tardia transferência para os Comandos (E) da sua preferência, habitualmente na cidade de onde são naturais.

A cada ano que passa sinto-me mais desiludido e insatisfeito.

Sinto-me menos satisfeito com a minha situação profissional.

Sinto-me menos satisfeita.

Insatisfeito com o salário que recebo tendo em conta a responsabilidade e a carga horária a que sou submetido.

Apesar das insatisfações da maioria dos polícias, há quem se sinta satisfeito devido às novas funções que desempenha.

Nunca me senti menos satisfeita. Mas hoje sinto-me sem dúvida mais satisfeita. Novas funções, novos desafios, novas aprendizagens. (A)

Foi proposto aos entrevistados para darem o seu contributo para o aumento da motivação (C). Sobre isto, na sua esmagadora maioria, apontaram o aumento do salário como fator preponderante, além das transferências de Comando atempadas, as condições de trabalho e a liderança.

> *Melhoria das instalações Policiais, mais meios operacionais, atividades lúdicas, mais facilidade na transferência de comando.*
>
> *Aumento salarial. Distribuição de equipamento de proteção individual. Ajudas a quem está colocado fora da sua área de residência.*
>
> *Transferências de Comandos mais rápidas, ordenado digno, mais proteção e força aos polícias, por parte do Estado Português.*
>
> *Mudaria essencialmente duas coisas: o ordenado e as condições quer das esquadras, quer dos equipamentos.*
>
> *Salário digno, equivalente as policias europeias.*
>
> *Proporcionava melhores condições de trabalho, maior reconhecimento da importância da profissão, melhores condições financeiras.*
>
> *Investiria em líderes. Quero com isto dizer que existe pouca liderança a todos os níveis (nos cargos de Chefia ou Comando); a triagem aos cargos de chefia ou comando deve ser feita essencialmente pela capacidade de liderança.*

Voltando à categoria das expectativas, sobre o receio/indecisão sobre o futuro (H.4), as respostas divergiram. Enquanto alguns dos entrevistados sentiam esse receio/indecisão, outros não. No primeiro caso os motivos prendem-se pelas razões da insatisfação apontadas anteriormente, bem como pela incerteza que o futuro proporciona, ao nível de melhorias. Já no segundo caso, os motivos indicados é a certeza de continuarem a ter uma profissão e o cumprimento da suas tarefas.

> *Enorme falta de progressão na carreira e dificuldade de transferência para o Comando de naturalidade.* (H.4)

> *Um pouco, precisamente porque desconheço qual o rumo que a instituição vai tomar futuramente.* (H.4)

> *Não. Cumprindo o dever que me compete, não sinto receio no futuro profissional.* (H.4)

> *Não, a profissão ainda é uma segurança.* (H.4)

Sobre a esperança na melhoria do futuro (H.5), as respostas penderam cerca de metade para o lado positivo e a outra metade para o lado negativo.

> *Tenho esperança que melhore, apesar de ter algum receio como disse, sobre a eficácia das decisões/soluções que possam vir a ser tomadas.* (H.5)

> *Sim, face as exigências da condição policial é expectável melhores condições de trabalho e vencimento.* (H.5)

Tal como na subcategoria anterior, as respostas a escolher novamente a profissão de polícia (D) posicionaram-se nos polos positivo e negativo. Se por um lado o gosto por ser polícia falou mais alto, por outro lado as dificuldades da organização foi fator determinante.

Voltaria, sem dúvida nenhuma. Adoro ser polícia.

Sim. Porque sinto orgulho na profissão que tenho e porque a escolhi por sentir que era a minha vocação.

Não. O facto de estar 11 anos em Lisboa à espera da transferência, sem ajudas por parte da polícia.

Não, nem pensar! Ninguém merece os sacrifícios que os polícias fazem ao longo da carreira.

Por fim, na categoria objetivos de carreira a longo prazo (B), os polícias demonstraram quais são as suas intenções.

Evoluir em Investigação Criminal. Curso de Chefe

A médio prazo gostaria de comandar uma esquadra de investigação criminal

Ser transferido para o Comando da minha área de residência

Ir o mais depressa possível para o meu Comando de residência

Neste momento uma vez que já fui promovido a Agente Principal e transferido para o COMETPOR, não me vejo a progredir mais na carreira em virtude e caso concorresse a algum curso superior, via-me obrigado a regressar ao COMETLIS novamente e ali permanecer mais uns anos distante do meu seio familiar

Capítulo IV – Conclusão

Os recursos humanos são pedra basilar na estrutura de qualquer organização. É com base nesta premissa que nos interrogamos e decidimos analisar, o estado motivacional dos polícias após cerca de uma década de serviço na PSP, comparativamente ao apresentado no início das suas carreiras. Além disso, procuramos compreender se as suas expectativas iniciais foram atingidas.

Na consciência de que a PSP é uma organização com características bem particulares e diferenciadores de outras, os seus polícias acompanham os seus atributos no que à natureza das suas funções diz respeito. Ainda assim, a motivação da massa humana das organizações e satisfação das suas expectativas é transversal a todas elas. Para isso, é necessário compreender como estes fenómenos se comportam em cada uma delas, atendendo às suas especificidades e necessidades. Como a PSP não se pode alhear destas condicionantes, colocou-as como uma das principais preocupações na sua visão estratégica. É neste sentido que este trabalho procura prestar o seu contributo nesta matéria.

Verifica-se que os polícias continuam a manter, sensivelmente, os mesmo níveis motivacionais, quer intrínsecos que extrínsecos, ou seja, a vocação e o prazer que sente em ser polícias é o mesmo que há uma década atrás. Contudo o fator emprego estável confere, ainda, uma segurança laborar acrescida que os motivou a concorrer e os motiva a permanecer, apesar do salário não ser o suficiente. Um aspeto interessante é a conclusão que o trabalho em comparação apresenta, pois o autor sustenta-se em Soares (as cited in P. Costa, 2011) afirmando que a importância dos profissionais se dedicarem à profissão pela qual têm muito interesse e prazer, leva a uma maior probabilidade de se sentirem felizes e motivados a desempenhá-la. Apesar disso, os dados atuais não confirmam esta situação, pois verifica-se que o nível motivacional dos polícias decresceu ao nível da satisfação com o trabalho na organização em geral, da motivação para o desempenho e dos motivos de realização de poder. Todavia, mantiveram-se os níveis ligados ao envolvimento organizacional. Quer isto dizer que, embora tivessem escolhido a profissão desejada, não é por si só suficiente para que estes níveis motivacionais se mantivessem. Apenas o envolvimento com a organização se mantém firme, indicando que o vínculo forte se mantém apenas em relação à ligação com a profissão. Portanto, a oportunidade que o estudo em comparação nos dá de verificar tal situação, confirma que apenas e só a

vocação e o prazer de ser polícia não é, por si, um bom indicador de motivação e desempenho porque, além disso, nem todos os polícias entrevistados escolheriam a profissão novamente.

Retomando o tópico da descida motivacional, o nível de motivação dos polícias decresceu na variável satisfação com o trabalho, na organização em geral. Esta informação foi obtida através da análise dos dados quantitativos e corroborada pela interpretação dos dados qualitativos que também acompanham este fenómeno. A grande preocupação dos polícias é a falta de recursos, tanto humanos como materiais, e de investimento que contrarie e que faça frente às adversidades apontadas. Além disso, uma das outras causas apontadas é a baixa remuneração que auferem para o tipo de serviço que desempenham (a natureza da profissão é marcadamente perigosa) e a responsabilidade a que os polícias estão sujeitos. Sabendo que o dinheiro é um dos principais incentivos para um trabalhador, a PSP depende de decisões governamentais no que ao aumento dos salários diz respeito. Mesmo que o desempenho de um polícia seja elevado, não irá receber mais dinheiro por esse facto. Assim, torna-se praticamente impossível um líder motivar através deste mecanismo. Porém não é o único mecanismo existente pois, tal como abordado no enquadramento teórico, a fixação de objetivos poderá ser um dos instrumentos capaz de incentivar a motivação.

Um outro dado importante a salientar é a forma como a satisfação se relaciona com o desempenho. É nesta vertente que a liderança tem um papel preponderante, visto que os polícias se sentem mais satisfeitos quando recebem o *feedback* em relação às tarefas desempenhadas e quando estas mesmas tarefas sejam mais diversificadas. Desta forma, é necessário a presença de um líder com características de liderança ativa e inovadora. Na vertente de liderança ativa, esta dá um forte contributo para a satisfação, pois este líderes primam pelo exemplo e pela supervisão do trabalho e, assim, conseguem acompanhar as tarefas dos polícias dando-lhes as linhas orientadoras do seu trabalho. Já ao nível da liderança inovadora, o contributo passa pela criação de laços com os polícias e incentivando-os a adotarem novas e diversificadas metodologias de trabalho, contribuindo assim para a necessidade salientada anteriormente. Um dos excertos dos entrevistados alerta para este facto, pois dá o seu contributo para o aumento da motivação afirmando que o investimento se deve fazer ao nível das lideranças. Posto isto, não nos podemos afastar do importantíssimo papel da liderança, sendo uma das armas mais fortes ao dispor da PSP para motivar o seu efetivo.

Ao nível da dimensão realização/poder, esta relaciona-se positivamente com a satisfação, quer isto dizer que polícias com maiores perspetivas de carreira, que consigam crescer cada vez mais na profissão e que sejam elogiados sente-se mais motivados intrinsecamente. Neste caso em particular, existem várias vertentes a considerar tais como, a necessidade de novos desafios, novas funções na carreira e as transferências para os Comandos de naturalidade. Por um lado, há quem tenha a ambição de diversificar a sua carreira com novos desafios e novas funções. Por outro lado, há quem apenas deseje regressar às suas origens. Mas existe um fator preponderante: as promoções. Estas podem conduzir ao facto de não regressarem tão facilmente ao local de onde são naturais. Quando isto acontece, os polícias veem-se obrigados a optar por uma das duas, sendo que o fator que tem mais peso é o regresso à sua terra. Assim, torna-se difícil colmatar as duas situações, levando a que as perspetivas de carreira diminuam e, por conseguinte, que as suas motivações também decresçam. Coloca-se então aqui o grande desafio de equilibrar estes dois fatores.

Indo agora ao encontra da dimensão das expectativas, confirma-se, na sua maioria, as previsões de P. Costa (2011), "os Agentes provisórios ao terminarem o curso e forem colocados nas Esquadras, não apresentarão níveis elevados de motivação no trabalho, pois as suas expectativas são baixas" (p. 60). Contudo, e tal como já referido anteriormente, apenas os que tiveram intenções e lograram progredir na carreira, bem como os que têm uma paixão pela profissão conseguiram confirmar as suas boas expectativas iniciais.

Passando agora em resumo o estudo comparativo que foi feito, numa tentativa de acréscimo de valor ao trabalho anteriormente realizado, percebemos que os níveis motivacionais dos polícias do 8.º CFA se encontram baixos, sendo que a forma de os colmatar é garantir melhores condições no trabalho, lideranças fortes, adequadas e presentes, bem como melhorar e tornar mais célere as transferências para os Comandos de preferência dos polícias. Entende-se que de todos os desafios apontados, o que pode ser colocado em prática, sem depender do aumento dos recursos humanos (através do recrutamento) ou do investimento (quer em condições, quer em salários), é o fator liderança. Queremos com isto dizer que a aposta se deve ao nível da capacitação de lideres para fazer frente ao decréscimo do nível motivacional.

Olhando agora para o futuro, determinados polícias mantém algum dos seus receios atuais, como a manutenção da falta de progressão na carreira e das dificuldades

de movimentação para os Comandos de onde são naturais. Outros afirmam que não, sustentando-se no dever de cumprir a missão. Apesar disso, ainda existe a esperança numa mudança, suportando-se nas decisões e soluções que se possam vir a tomar e a implementar para fazer frente às dificuldades de um futuro incerto e complexo.

Cabe-nos, por fim, responder à nossa pergunta de partida "O efeito derivado da experiência de dez anos na carreira contribuiu para o reforço do grau de motivação para o serviço policial e, neste mesmo período de tempo viram satisfeitas as suas expectativas?"

A resposta à primeira parte da pergunta é negativa, pois os polícias não viram reforçado o seu grau de motivação. No que respeita à satisfação das expectativas, apenas as viram satisfeitas aqueles que conseguiram progredir na sua carreira.

Olhando agora para a primeira pergunta derivada "Quais são as motivações dos polícias do 8.º CFA para a carreira policial?", a resposta alcançada demonstra que as motivações destes polícias pendem para obtenção de um salário adequado às sua funções, uma maior progressão na carreira e uma transferência mais célere para o Comando de onde são naturais.

À pergunta "Os polícias do 8.º CFA sentem-se motivados para o exercício da atividade profissional?", a resposta é afirmativa, contudo esse grau motivacional apenas se alcança por intermédio do envolvimento que os polícias sente com a profissão e com a organização.

No que respeita à questão "Os polícias do 8.º CFA têm expectativas de futuro para a sua carreira policial?", entende-se que estes profissionais têm algumas expectativas que as suas preocupações sejam sanadas, apesar da previsão do futuro não ser a mais favorável, pois até à data não viram mudanças positivas, quer na carreira, quer na organização.

Relativamente à interrogação sobre "Qual a influência dos dez anos de experiencia profissional nas expectativas dos polícias do 8.º CFA?", denota-se que os polícias, através da sua experiência profissional, consegue ter uma visão mais nítida e realista do seu futuro, indo ao encontro do raciocino feito para responder à pergunta anterior.

Por último, sobre a pergunta "A liderança contribuiu para a alteração das motivações nos polícias do 8.º CFA?", a resposta não é a mais favorável. A liderança não contribui para essa alteração. Apesar disso, é nela que se deve investir com maior intensidade, visto ser um fator determinante para a incrementação desse grau motivacional, pois a PSP apenas depende dela para formar líderes mais capazes de motivar e influenciar positivamente os polícias.

Em suma, com este trabalho tentamos ir ao encontro das recomendações do estudo anterior, sendo que o 8.º CFA foi alvo desta investigação tal como foi proposto e, assim sendo, a nossa recomendação tem como premissa a continuidade e desfecho de um ciclo completo na carreira de polícia, com o objetivo de compreender a forma como as motivações e expectativas dos polícias flutuam ao longo de toda uma carreira policial.

Como limitações, apontamos a diminuição da nossa amostra, sendo interessante conseguir efetuar um estudo com uma amostra semelhante ao estudo anterior.

Referências

Almeida, D., Santos, M., & Costa, A. (2010). *Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública*. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo.

Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* , (66)5, 950-967.

Barbosa, M., (2009). A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: Adaptação e validação de um instrumento. Tesa de Mestrado, ISCTE, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo (L. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70.

Bass, B. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. (4ª ed.). Free Press.

Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.

Birzer, M. L., Bayens, G. J., & Roberson, C. (2012). Principles of leadership and management in law enforcement. CRC Press.

Callegari-Jacques, S. (2009) *Bioestatística: princípios e aplicações*. Artmed Editora

Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness (Psychology & Management)*. McGraw-Hill Inc.

Cavalcanti, T., Medeiros, E., Moura, H., Gouveia, V., Mariano, T., & Moizeís, H. (2019). Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, 1–13. https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408

Caxeiro, C. (2014). Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es) [Tese de Doutoramento, Universidade de Évora]. https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416?locale=pt

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7.ª ed). Elsevier.

https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf

Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 439–452.

Costa, M. (2018). *Gestão contemporânea—princípios, tendências e desafios* (2ªed.). Edições Sílabo, Lda.

Costa, P. (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial* [ISCPSI]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39295/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Paulo%20Costa_XXIIICFOP.pdf

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.

Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods aprproches* (3ª ed.). SAGE Publications, Inc.

Dias, L., Queiroz, A., & Lopes, M. (2018). Teoria comportamental: O Impacto da teoria x e y na gestão das organizações. *Empreenda UNITOLEDO*, *2*(1), 63–80.

Dicionário Priberam. (s.d). Dicionário Priberam. Retrieved Fevereiro 15, 2023, from https://dicionario.priberam.org/expectativa

Elias, L. (2018). *Ciências policiais e segurança interna: desafios e prospetiva*. ISCPSI-ICPOL.

En, H. (2005). *A motivação e o rendimento escolar dos alunos de ciências contábeis à luz da teoria das expectativas de Vroom* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo.

Engel, R. S. (2003). How police supervisory styles influence patrol officer behavior. NIJ Research Report, 1–18.

Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of career planning and decision making: Analysis of communication skills, motivation and experience (literature review human resource management). *Dinasti International Journal of Management Science*. https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5.1222

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti. comportamento organizacional e gestão , 12(4), 187-198.

Ford, R. and Richardson, W. (1994) Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.

http://dx.doi.org/10.1007/BF02074820

House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. The leadership quarterly, 81–108.

Huberts, L., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police 11 officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30(4), 587-607.

Landis, J., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174.

Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, *8*, 68–80. https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9

Mações, M. (2018). *Manual de gestão moderna. Teoria e prática* (2.ª ed.). Conjetura Actual.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8.ª ed.). Atlas.

Medeiros, A., & Filho, M. (2021). *Relação entre diferentes aspectos de liderança e motivação*. 156–165.

Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública—Repercussões na motivação, satisfação e desempenho* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18834

Oliveira, A., Souza, L., & Calvo, E. (2012). Aplicação da teoria x e y de Douglas McGregor. *Centro Universitário Antonio Eufrásio De Toledo De Presidente Prudente*.

Oliveira, J. F. (2005). A gestão da mudança na Polícia de Segurança Pública: melhor burocracia, mais cidadania. M. J. Pereira (Ed.), Estratégia e gestão policial em Portugal (pp. 145-185). Instituto Nacional da Administração.

Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 577–588.

Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Poiares, N. (2013). *Mudar a polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa* (1ª). Bnomics. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34917

Polícia de Segurança Pública (s.d.). *Estratégia PSP 2023-2025*. https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documentos%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202023-2025.pdf

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.ª ed.). Gradiva.

Rego, A., & Cunha, M. (2005). *Liderar* (1a). Publicações Dom Quixote.

Reis, F. (2019). *Manual de gestão das organizações—teoria e prática* (1.ª ed.). Edições Sílabo, Lda

Rolo, J. (2016). *Funcionamento das messes da polícia de segurança pública: Vantagens e desvantagens na utilização de pessoal com funções policiais* [Relatório Final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35326/1/Relatorio_Final_2CCDP_Comissario_Jose_Rolo.pdf

Rowe, P. (1988). The nature of work experience. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 109–115.

Santo, P. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Sílabo

Schafer, J., Buerger, M., Myers, R., Jensen III, C., & Levin, B. (2012). *The future of policing: A practical guide for police managers and leaders*. Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.1201/b11097

Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, *25*(2), 3–16.

Seco, G. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.

Silva, F. (2015). *Ser polícia: A dinâmica de construção da identidade de uma profissão* [Tese de Doutoramento]. ISCTE-IUL.

Silva, F. (2017a). *Ser Polícia: A minha escolha* (146) Nação e Defesa, 134–158. Instituto da Defesa Nacional. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33179/1/SILVA_Fernanda_Carneiro_Ser%20policia_Nacao%20e%20Defesa_N_146_2017_p_134_158.pdf

Silva, F. (2017b). *Tornar-se polícia: A construção da identidade de uma profissão* (Instituto da Defesa Nacional; Nação e Defesa, 139–176. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33176

Silva, M. (2023). Agentes da PSP de saída para PJ e GNR à procura de melhores condições de trabalho [Vídeo]. CNN. https://cnnportugal.iol.pt/videos/agentes-da-psp-de-saida-para-pj-e-gnr-a-procura-de-melhores-condicoes-de-trabalho/641c6b900cf2cf9224ff039b

Sims, H., Szilagyi, A., & McKemey, D. (1976). Expectancies, antecedents of work related. *The Academy of Management Journal* , (19)4, 547-559.

Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–13.

Thibault, E., Lynch, L., & McBride, R. (1998). *Proactive Police Manegement* (4ª). Prentice-Hall, Inc.

Tolfo, S. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: Revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *2*(2), 39–63.

Torres, J. (2020). Uma polícia para o século XXI: Breves reflexões. *Revista Polícia Portuguesa*, *5*(2).

Tuin, L. (2021). *Navigating Motivation at Work: About Leadership, Purpose, Values, and Basic Psychological Needs* [Tese de Doutoramento]. Universidade de Utrecht.

VandenBos, G. (Ed.). (2015). *APA Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association

Voigtlaender, K., Beiler, G., & Walkowski, M. (2018). Liderança e motivação nas organizações. *Convibra Administração*. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, São Paulo.

Weick, K. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, *2*(3), 414–439.

Wyse, R. (2018). Motivação: Teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerênciais, 22*(36), 131–141. https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (8.ª ed.). Pearson

Legislação

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, Série I de 2015-10-19. Ministério da Administração Interna.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, Série I, n.º 168/2007. Assembleia da República

Anexos

Anexo I - CNN: Agentes da PSP de saída para a PJ e GNR à procura de melhores condições de trabalho

Agentes e oficiais da PSP estão a abandonar a instituição e a concorrer à GNR e à PJ. Mobilidade, salários e condições de trabalho são os principais motivos que levam à procura de uma mudança de vida.

Apêndices

Apêndice A – Pedido de Autorização e divulgação de inquéritos por questionário

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Exmo. Sr. Diretor Nacional-Adjunto UORH
Superintendente-Chefe Abílio Pinto Vieira

Eu, Mário André Canhão Viriato, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3518/156083, do 35.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, subordinada ao tema "Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro", do qual são Orientadores a Exma. Sra. Doutora Fernanda Carneiro da Silva e o Exmo. Sr. Superintendente-Chefe José Ferreira Oliveira, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a autorizar a aplicação de um questionário desenvolvido no âmbito desta investigação. De modo a tornar os seus resultados válidos e estes terem valor científico, podendo assim serem usados nesta dissertação, seria necessário aplicar o mesmo a todos os polícias que frequentaram o 8.º CFA, em formato Google Forms, sendo a análise de conteúdo apenas acessível a mim e aos meus Orientadores.

Solicito ainda a difusão do questionário pelos Polícias que frequentaram o 8.ºCFA, via DSIC e através de correio eletrónico, com referencia ao seguinte link: https://forms.gle/qUn9JE3PbjPnHLVV8

Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 15 de março de 2023
Mário Viriato
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3518/156083

Apêndice B – Autorização para realização de inquéritos por questionário

Autorizado.
22.02.2023

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Diretor Nacional Adjunto
Recursos Humanos
Abílio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe

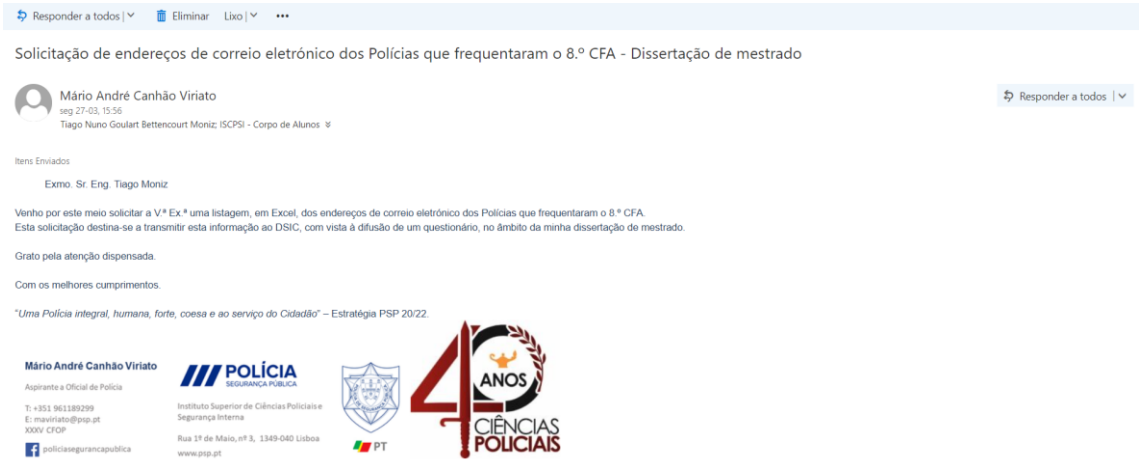
Exmo. Sr. Diretor Nacional-Adjunto UORH
Superintendente-Chefe Abilio Pinto Vieira

Eu, Mário André Canhão Viriato, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3518/156083, do 35.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, subordinada ao tema "Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro", do qual são Orientadores a Exma. Sra. Doutora Fernanda Carneiro da Silva e o Exmo. Sr. Superintendente-Chefe José Ferreira Oliveira, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a autorizar a realização de entrevistas a polícias que frequentaram o 8.º CFA. A realização destas entrevistas tem como objetivo a recolha de dados relativos à temática em estudo.

Pretende-se saber destes polícias (participantes voluntários quanto à concessão da entrevista), quais as suas expectativas futuras de carreira. Aos dados recolhidos será aplicado, como instrumento de análise de dados, a análise de conteúdo que é, por excelência, o instrumento de análise dos estudos qualitativos, onde se enquadra metodologicamente o presente estudo. De referir que as respostas às entrevistas serão abertas, seguindo o guião da entrevista na página seguinte.

O Aspirante a Oficial de Polícia, Mário André Canhão Viriato, compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização de investigação científica.

Apêndice C – Pedido dos dados dos polícias do 8.ºCFA para divulgação dos inquéritos por questionário



Responder a todos | Eliminar Lixo | •••

Solicitação de endereços de correio eletrónico dos Polícias que frequentaram o 8.º CFA - Dissertação de mestrado

Mário André Canhão Viriato
seg 27-03, 15:56
Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz; ISCPSI - Corpo de Alunos

Responder a todos

Itens Enviados

Exmo. Sr. Eng. Tiago Moniz

Venho por este meio solicitar a V.ª Ex.ª uma listagem, em Excel, dos endereços de correio eletrónico dos Polícias que frequentaram o 8.º CFA.
Esta solicitação destina-se a transmitir esta informação ao DSIC, com vista à difusão de um questionário, no âmbito da minha dissertação de mestrado.

Grato pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos.

"*Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão*" – Estratégia PSP 20/22.

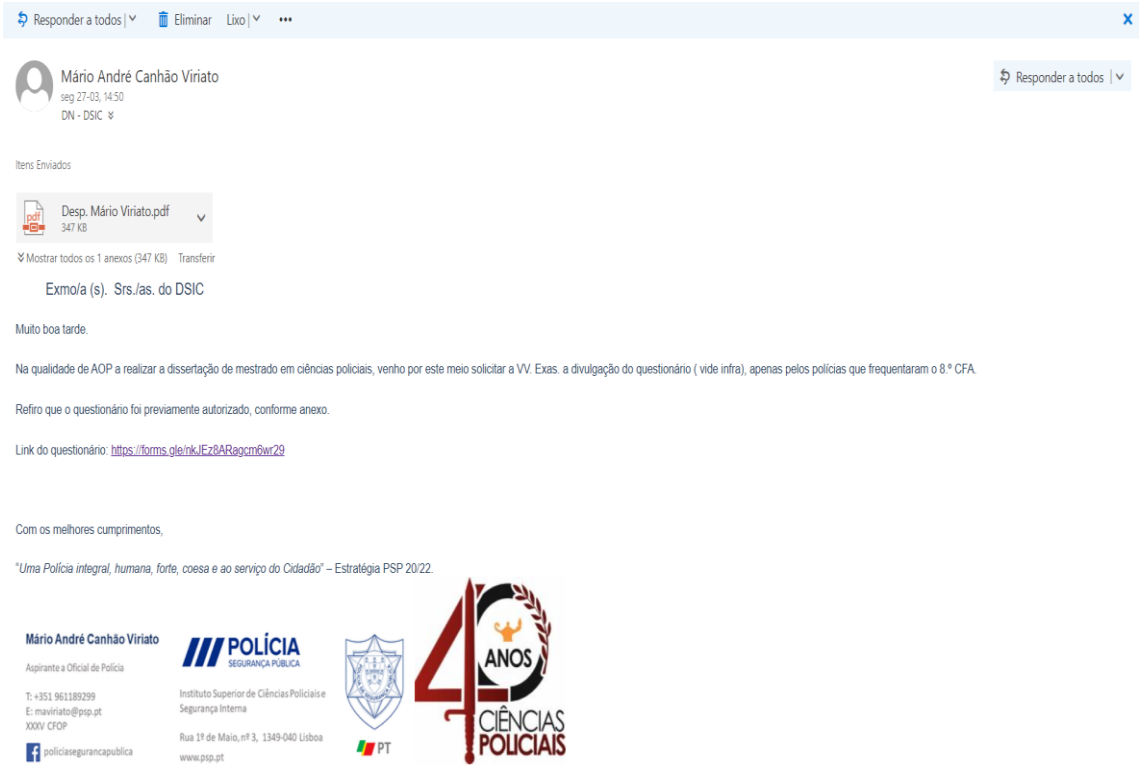
Mário André Canhão Viriato
Aspirante a Oficial de Polícia
T: +351 961189299
E: maviriato@psp.pt
XXXV CFOP
policiasegurancapublica

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Rua 1º de Maio, nº 3, 1349-040 Lisboa
www.psp.pt

PT

40 ANOS CIÊNCIAS POLICIAIS

Apêndice D – Novo pedido de divulgação dos inquéritos por questionário



Responder a todos | Eliminar Lixo | •••

Mário André Canhão Viriato
seg 27-03, 14:50
DN - DSIC

Responder a todos

Itens Enviados

Desp. Mário Viriato.pdf
347 KB

Mostrar todos os 1 anexos (347 KB) Transferir

Exmo/a (s). Srs./as. do DSIC

Muito boa tarde.

Na qualidade de AOP a realizar a dissertação de mestrado em ciências policiais, venho por este meio solicitar a VV. Exas. a divulgação do questionário (vide infra), apenas pelos polícias que frequentaram o 8.º CFA.

Refiro que o questionário foi previamente autorizado, conforme anexo.

Link do questionário: https://forms.gle/nkJEz8ARagcm6wr29

Com os melhores cumprimentos,

"*Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão*" – Estratégia PSP 20/22.

Mário André Canhão Viriato
Aspirante a Oficial de Polícia
T: +351 961189299
E: maviriato@psp.pt
XXXV CFOP
policiasegurancapublica

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Rua 1º de Maio, nº 3, 1349-040 Lisboa
www.psp.pt

PT

40 ANOS CIÊNCIAS POLICIAIS

Apêndice E – Recusa de nova insistência de divulgação de questionários

RE: Divulgação de questionário - Dissertação de Mestrado AOP Mário Viriato

DN GSI - Administração de Sistemas
ter 18-04, 14:46
Mário André Canhão Viriato; Gabriela Afonso Batista Antunes

Responder a todos

A receber

Exm.º Senhor Aspirante Viriato

Por se tratar da primeira situação em que é solicitado reforço da divulgação por mais do que uma vez, foi o assunto submetido a parecer/aprovação do senhor diretor do DSIC, que se emitiu o seguinte despacho:

"Considerando que o reforço foi oportunamente realizado e que tal envio massivo de email cria potenciais constrangimentos nos servidores, este assunto deve ser considerado como concluído pela parte do DSIC."

Com os melhores cumprimentos,

DN DSIC – Administração de Sistemas

Apêndice F – Inquérito por questionário aos polícias do 8.º CFA

Motivações e expectativas para o futuro do 8.º Curso de Formação de Agentes

O presente questionário é parte integrante da Dissertação final do Curso de Formação de Oficiais de Polícia e visa complementar um estudo subordinado ao tema "Reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro".
Com este questionário pretende-se recolher informação sobre o seu grau de motivação na PSP, no sentido de efetuar um estudo comparativo com os dados recolhidos no início da carreira de Agente.
O questionário é confidencial e o tratamento das respostas é efectuado de forma global (não sendo sujeito a análise individualizada), o que significa que o anonimato é inteiramente respeitado.

Não existem respostas certas ou erradas, prevendo-se a duração de 10 minutos no preenchimento deste questionário, sendo ele confidencial, anónimo e respeitando as normas do Regulamento Geral de Proteção de Dados, pelo que se destina exclusivamente à análise estatística deste estudo. Deverá responder ao mesmo com a máxima sinceridade possível. Acrescenta-se que a participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Caso decida participar neste estudo estará a contribuir para a aquisição de conhecimento permitindo uma visão alargada no tempo no que às motivações e expectativas dos polícias dizem respeito.

A sua colaboração, através do preenchimento do questionário, é fundamental para a conclusão do estudo, pelo que desde já agradeço o contributo prestado. Peço, por isso, o favor de assinalar, com o cursor, em cada uma das hipóteses que se seguem, a que considere mais adequada. Após terminar o preenchimento do questionário, por favor submeta-o, clicando em "Submeter".
Poderá contactar-me através do email maviriato@psp.pt, caso tenha alguma questão.
Muito obrigado pela sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Mário Viriato
Aspirante a Oficial de Polícia

*Obrigatório

Dados Pessoais

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Outro
- ◯ Prefiro não dizer

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 25-30
- ◯ 31-35
- ◯ 36-40
- ◯ + 40

3. Naturalidade *

Marcar apenas uma oval.

- Açores
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- C. Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Madeira
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- V. Castelo
- Vila Real
- Viseu

As questões que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral.

Por favor, avalie cada uma delas, indicando até que ponto, é verdadeira para si. Em cada um dos itens utilize a seguinte escala:

1. Nunca ou quase nunca é verdadeiro para mim
2. Por vezes é verdadeiro para mim
3. Frequentemente é verdadeiro para mim
4. Sempre ou quase sempre é verdadeiro para mim

Selecione o número correspondente à sua resposta
(relembramos que não há respostas certas nem erradas).

4. Não estou muito preocupado(a) com o que as outras pessoas pensam acerca do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

5. Prefiro que seja alguém a fixar, por mim, objetivos claros para o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

6. Quanto mais difícil for o problema, mais prazer tenho em tentar resolvê-lo. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

7. Estou perfeitamente consciente dos objetivos que pretendo atingir em termos salariais. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

8. Desejo que o meu trabalho me proporcione oportunidade para aumentar os meus conhecimentos e as minhas competências. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

9. Para mim, sucesso significa fazer as coisas melhor do que as outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

10. Prefiro tentar compreender as coisas por mim próprio. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

11. Seja qual for o resultado de um projeto, fico satisfeito(a) de sentir que, com ele, ganhei mais experiência. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

12. Gosto de tarefas que sejam relativamente simples e lineares. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

13. Estou perfeitamente consciente dos meus objetivos, em termos de progressão na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

14. A curiosidade é a força motriz subjacente a muitas das coisas que faço. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

15. Estou menos preocupado(a) com o trabalho que faço do que com aquilo que ganho por isso. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

16. Gosto de tentar resolver problemas completamente novos para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

17. Prefiro um trabalho que eu sei poder fazer bem, a um outro que vá até ao limite das minhas reais capacidades. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

18. Preocupo-me com a forma como as outras pessoas vão reagir às minhas ideias. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

19. Raramente penso no salário e nas promoções. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

20. Sinto-me mais à vontade quando posso estabelecer os meus próprios objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

21. Penso que não faz sentido desenvolver um trabalho se ninguém tiver conhecimento dele. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

22. **19.** Sou fortemente motivado(a) pelo dinheiro que posso ganhar. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

23. **20.** É importante para mim poder fazer aquilo que mais gosto. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

24. **21.** Prefiro trabalhar em projetos cujos procedimentos sejam claramente específicos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

25. **22.** Desde que possa fazer o que gosto, não fico muito preocupado(a) com a remuneração que vou receber. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

26. **23.** Gosto de fazer um trabalho que seja tão absorvente que faça esquecer tudo o resto. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

27. **24.** Sinto-me fortemente motivado(a) pelo reconhecimento que posso receber das outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

28. **25.** Tenho necessidade de sentir que estou a ganhar algo com aquilo que faço. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

29. **26.** Gosto de tentar resolver problemas complexos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

30. **27.** É importante para mim poder exprimir as minhas próprias ideias e sentimentos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

31. **28.** Desejo descobrir até que ponto posso, realmente, ser eficiente no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

32. **29.** Desejo que as outras pessoas se apercebam até que ponto posso, realmente, ser eficiente no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

33. **30.** O mais importante para mim é gostar daquilo que faço. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4

As questões que se seguem dizem respeito à sua perceção da Polícia de Segurança Pública, enquanto organização.

Em cada um dos itens utilize a seguinte escala:

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Nem discordo nem concordo

4. Concordo

5. Concordo totalmente

Selecione o número correspondente à sua resposta (relembramos que não há respostas certas nem erradas).

34. **1.** A PSP tem condições de trabalho satisfatórias. *

Marcar apenas uma oval.

1 ◯
2 ◯
3 ◯
4 ◯
5 ◯

35. **2.** Considero que as avaliações periódicas me motivam. *

Marcar apenas uma oval.

1 ◯
2 ◯
3 ◯
4 ◯
5 ◯

36. **3.** Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

37. **4.** Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

38. **5.** Sinto-me realizado com as funções que desempenho na PSP. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

39. **6.** Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

40. **7.** Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

41. **8.** Considero o meu trabalho monótono. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

42. **9.** Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

43. **10.** No desempenho das minhas funções é importante demonstrar alguma emotividade. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

44. **11.** Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

45. **12.** Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a PSP. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

46. **13.** O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

47. **14.** Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

48. **15.** Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

49. **16.** Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

50. **17.** Todos os polícias da PSP participam nos processos de tomada de decisão. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

51. **18.** Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

52. **19.** Se existissem prémios atribuídos aos melhores polícias, percebia-os como um fator de motivação profissional. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

53. **20.** Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

54. **21.** Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

55. **22.** Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

56. **23.** Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da PSP. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

57. **24.** Identifico-me com a função que desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

58. **25.** A PSP permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

59. **26.** Existe competitividade no meu grupo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

60. **27.** Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior hierárquico. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

61. **28.** Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5

Os próximos itens referem-se às suas expectativas em relação ao trabalho na PSP.

Responda numa escala de 7 pontos, em que 1 corresponde a "Definitivamente falso para mim" até 7 "Definitivamente verdade para mim".

Selecione o número correspondente à sua resposta
(relembramos que não há respostas certas nem erradas).

62. **1.** Um trabalho de alta qualidade aumenta a possibilidade de obter uma promoção. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

63. **2.** Realizar uma grande quantidade de trabalho aumenta a possibilidade de obter uma promoção. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

64. **3.** Fazer as coisas o melhor que consigo faz com que termine o meu trabalho a tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

65. **4.** Um trabalho de alta qualidade é recompensado com um salário ou retribuição elevado. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

66. **5.** Realizar uma grande quantidade de trabalho é recompensado com um salário ou retribuição mais elevado. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

67. **6.** Trabalhar o mais arduamente que consigo leva a um trabalho de alta qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

68. **7.** Fazer as coisas o melhor que consigo significa realizar uma grande quantidade de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

69. **8.** Trabalhar o mais arduamente que consigo leva-me a realizar o meu trabalho a tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

70. **9.** Ter o meu trabalho feito a tempo significa um sentimento de dever cumprido. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

71. **10.** Ter o meu trabalho feito a tempo aumenta a possibilidade de obter uma promoção *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

72. **11.** Ter o trabalho feito a tempo é recompensado com uma remuneração mais elevada. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

73. **12.** Completar o meu trabalho a tempo dá-me maior poder de influência junto dos superiores hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

74. **13.** Produzir uma grande quantidade de trabalho deixa-me satisfeito(a) uma vez que estou a atingir determinado objetivo. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

75. **14.** Quanto maior for a qualidade do meu trabalho, maior é o reconhecimento que eu recebo por parte dos meus superiores hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

76. **15.** Os superiores hierárquicos na PSP manifestam maior reconhecimento aos polícias que realizam um trabalho mais eficaz. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

77. **16.** O meu superior hierárquico manifesta maior reconhecimento quando produzo uma maior quantidade de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

78. **17.** Acabar o meu trabalho atempadamente significa obter reconhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

79. **18.** Produzir um trabalho de elevada qualidade está relacionado com conseguir um trabalho estável.

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

80. **19.** Os meus superiores hierárquicos manifestam maior reconhecimento quando produzo um trabalho de elevada qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

1
2
3
4
5
6
7

Apêndice G – Dados sobre o género da amostra do inquérito por questionário

Tabela 16. Género dos polícias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Feminino	18	13	13	13
Masculino	120	87	87	100
Total	138	100	100	

Apêndice H – Dados sobre a idade da amostra do inquérito por questionário

Tabela 17. Idade dos polícias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
40	9	6,5	6,5	6,5
25-30	7	5,1	5,1	11,6
31-35	74	53,6	53,6	65,2
36-40	48	34,8	34,8	100
Total	138	100	100	

Apêndice I - Dados sobre a naturalidade da amostra do inquérito por questionário

Tabela 18. Naturalidade dos polícias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Açores	3	2,2	2,2	2,2
Aveiro	4	2,9	2,9	5,1
Beja	4	2,9	2,9	8
Braga	11	8	8	15,9
Bragança	8	5,8	5,8	21,7
C. Branco	3	2,2	2,2	23,9
Coimbra	4	2,9	2,9	26,8
Évora	3	2,2	2,2	29
Faro	3	2,2	2,2	31,2
Leiria	4	2,9	2,9	34,1
Lisboa	18	13	13	47,1
Madeira	3	2,2	2,2	49,3
Portalegre	10	7,2	7,2	56,5
Porto	25	18,1	18,1	74,6
Santarém	6	4,3	4,3	79
Setúbal	9	6,5	6,5	85,5
V. Castelo	6	4,3	4,3	89,9
Vila Real	5	3,6	3,6	93,5
Viseu	9	6,5	6,5	100
Total	138	100	100	

Apêndice J – Consistência interna dos valores de alfa de Cronbach

Tabela 19. Consistência interna do questionário segundo o valor de alfa de Cronbach

Valor de alfa	Consistência interna
Maior do que 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

Fonte: Landis, J. e Koch, G. (1977)

Apêndice K – Classificação do valor do coeficiente de correlação de Pearson

Tabela 20. Categorização para os valores do coeficiente de correlação de Pearson

Coeficiente de Correlação	Classificação
$r = 0$	Nula
$0 < r \leq \lvert 0{,}3 \rvert$	Fraca
$\lvert 0{,}3 \rvert < r \leq \lvert 0{,}6 \rvert$	Moderada
$\lvert 0{,}6 \rvert < r \leq \lvert 0{,}9 \rvert$	Forte
$\lvert 0{,}9 \rvert < r < \lvert 1 \rvert$	Muito Forte
$r = 1$	Perfeita

Fonte: Callegari-Jacques, S. (2009)

Apêndice L – Termo de Consentimento Informado dos inquéritos por entrevista

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que o estudante finalista do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna da Policia de Segurança Pública, Aspirante a Oficial de Policia Mário André Canhão Viriato está a desenvolver um estudo sobre as reflexões de uma década ao serviço da PSP: motivações e expectativas para o futuro, sob orientação da Prof. Doutora Fernanda Carneiro e o Superintendente-chefe José Ferreira Oliveira. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui informado(a) de que as respostas serão anónimas. A minha identificação nunca será divulgada e a minha colaboração tem carácter voluntário, podendo desistir em qualquer momento do trabalho.

Compreendo que não existirá qualquer tipo de remuneração ou custos pela minha participação neste estudo. É-me garantido que sempre que necessitar de algum esclarecimento o mesmo ser-me-á facultado.

Fui esclarecido(a) sobre todos os aspeto que considero importantes e as perguntas que coloques foram respondidas. Fui informado(a) que tenho direito a recusar participar e que a minha recusa não terá consequências para mim.

Aceito, pois, colaborar neste estudo e assino onde indicado.

O investigador	**O(a) entrevistado(a)**
Mário André Canhão Viriato	_____
Aspirante a Oficial de Polícia	_____
M/156083	

Lisboa, _____ 2023

Apêndice M – Guião dos inquéritos por entrevista

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Guião de Entrevista

1. Confirmaram-se, superaram-se ou foram frustradas as expectativas que tinha quando ingressou na PSP?
2. De que forma a satisfação com a sua vida profissional se tem alterado ao longo dos anos de serviço? Sente-se mais satisfeito? Menos satisfeito?
3. Sente receio ou indecisão sobre o seu futuro profissional?
4. Tem esperança na melhoria do seu futuro profissional?
5. Voltaria a escolher esta profissão de polícia?
6. Se pudesse mudar alguma coisa para contribuir para a motivação no trabalho dos polícias, o que faria?
7. Qual o seu objetivo de carreira a longo prazo?

Apêndice N – Categorização dos inquéritos por entrevista

TEMA PRINCIPAL	TEMA SECUNDÁRIO	TEXTO
(In)Satisfação (A)		Menos satisfeito.
		Nunca me senti menos satisfeita. Mas hoje sinto-me sem dúvida mais satisfeita. Novas funções, novos desafios, novas aprendizagens.
		Insatisfeito com o salário que recebo.
		Sinto-me menos satisfeita.
		Pouco satisfeito pelo caminho que a nossa segurança está a ficar.
		Sinto-me menos satisfeito com a minha situação profissional.
		A cada ano que passa sinto-me mais desiludido e insatisfeito.
Objetivos de carreira a longo prazo (B)		Desempenhar a minha missão o melhor possível, independentemente do patamar da carreira onde me encontrar.
		Evoluir em Investigação Criminal. Curso de Chefe .
		Ser transferido para o Comando da minha área de residência.

	Ir o mais depressa possível para o meu Comando de residência A médio prazo gostaria de comandar uma esquadra de investigação criminal. Neste momento, uma vez que já fui promovido a Agente Principal e transferido para o COMETPOR, não me vejo a progredir mais na carreira em virtude e caso concorresse a algum curso superior, via-me obrigado a regressar ao COMETLIS novamente e ali permanecer mais uns anos distante do meu seio família
	A longo prazo ambiciono alcançar a promoção seguinte e que seja cumprido o estatuto para a pré-aposentação.
Contributos para a motivação (C)	Um maior investimento na profissão, que fosse suficiente para aumentar a remuneração aos polícias e como tal, tornar mais atrativa a carreira policial. Melhoria das instalações Policiais, mais meios operacionais, atividades lúdicas, mais facilidade na transferência de comando.

	Aumento salarial. Distribuição de equipamento de proteção individual. Ajudas a quem está colocado fora da sua área de residência.
	Transferências de Comandos mais rápidas, ordenado digno, mais proteção e força aos Polícias por parte do Estado Português.
	Mudaria essencialmente duas coisas: o ordenado e as condições quer das esquadras, quer dos equipamentos.
	Salário digno, equivalente as policias europeias.
	Melhorar as condições de trabalho e meios, bem como propor que a profissão fosse mais reconhecida e melhor remunerada.
	Investiria em Líderes. Quero com isto dizer que existe pouca liderança a todos os níveis (nos cargos de Chefia ou Comando) a triagem aos cargos de chefia ou comando deve ser feita essencialmente pela capacidade de liderança.
	Proporcionava melhores condições de trabalho, maior reconhecimento da importância da profissão, melhores condições financeiras.

Escolher, novamente, ser polícia (D)	Sim. Porque sinto orgulho na profissão que tenho e porque a escolhi por sentir que era a minha vocação.
	Sim, gosto da função que desempenho.
	Não. O facto de estar 11 anos em Lisboa há espera da transferência, sem ajudas por parte da polícia.
	Hoje não escolheria.
	Voltaria, sem dúvida nenhuma. Adoro ser polícia.
	Atendendo aos empregos fora da função pública e uma vez que não sou licenciado, a polícia seria uma escolha novamente.
	Não, de certa forma sinto que a condição de polícia regrediu. A falta de exigência / critério na seleção leva a que os requisitos sejam mínimos, com os quais não me identifico.
	Não, nem pensar. Ninguém merece os sacrifícios que os polícias fazem ao longo da carreira.
Transferência de Comando (E)	(…) O tempo de transferência para o comando de residência.
	Dificuldade de transferência para o

		Comando de naturalidade.
Remuneração (F)		Falta de uma remuneração apelativa proporcional à responsabilidade e riscos da profissão. Ordenado baixo. Gosto da profissão que tenho mas a verdade é que a nível remuneratório há opções bem mais convidativas. A insatisfação profissional deve-se ao fator financeiro. Os ordenados estão muito além do esperado face à subida do salário mínimo e ao aumento da inflação.
Condições da PSP (G)		As condições que temos atualmente são piores. a Esquadra do Cacém não tem nenhumas condições de trabalho.
	Falta de recursos (G1)	Falta de meios em condições excelentes (…) instalações policiais. Cada vez mais vê-se instalações Policiais sem condições. As condições são precárias.

		Falta de recursos, o que causa uma desmotivação acrescida nos profissionais de polícia.
		Falta de recursos humanos porque a PSP ao longo dos anos foi densificando o seu catálogo funcional, no entanto, o recrutamento de polícias não foi acompanhando essa evolução de forma a colmatar esta movimentação/falta.
	Falta de investimento (G2)	Os longos dos anos temos vindo a ter menos recursos humanos nas esquadras o que prejudica o serviço operacional e pessoal do efetivo.
		Vivemos tempos em que os meios humanos e materiais são escassos.
		Os materiais e equipamentos estão obsoletos
		O desinvestimento crescente na profissão.
		Ao nível financeiro existem poucas apostas para o bem estar e profissional das forças de segurança.
		Sim confirmaram-se
		Sim, ao longo dos anos de carreira, todas as

Expectativas (H)	Confirmação das expectativas de início da carreira (H1)	expectativas foram sendo superadas, com alterações de funções, cargos, progressão na carreira e remuneração
	Superação das expectativas de início da carreira (H2)	Pode dizer-se que superaram. Apesar de não conhecer muito da polícia e não ter grandes, ou até qualquer expectativa, quando me candidatei a verdade é que adoro ser polícia.
	Não confirmação das expectativas de início da carreira (H3)	As expectativas eram diferentes, porque gostaria que estivéssemos melhor, mas infelizmente não é isso que sinto.
		Não, apesar de ser uma profissão nobre, somos por vezes desvalorizados pela sociedade.
		As expectativas que tinha em relação à profissão foram-se esfumando ao longo do tempo de serviço, esperava algo mais apelativo, com melhores condições laborais
		Um pouco. Precisamente porque desconheço qual o rumo que a instituição vai tomar futuramente.

		Receio/incerteza sobre o futuro (H4)	Enorme falta de Progressão na carreira. Cada vez mais vê-se as polícias sem força e com receio de atuar, tendo tendência aumentar. Sim, a Instituição está cada vez mais fraca, podendo dizer que considero que vive de aparências apenas, sendo cada vez mais difícil trabalhar e combater o crime. O facto de perspetivar um futuro profissional apenas atrás de uma secretária deixa-me receosa sim. Cumprindo o dever que me compete, não sinto receio no futuro profissional. Desde que seja cumprida a missão não sinto qualquer receio ou indecisão sobre o futuro profissional. Não, a profissão ainda é uma segurança. Não sinto qualquer receio ou indecisão quanto ao meu futuro profissional, aliás, não espero nada desta profissão e instituição. Tenho esperança que melhore, apesar de ter algum receio como disse, sobre a eficácia das decisões/soluções que possam vir a ser tomadas.

	Esperança na melhoria do futuro (H5)	Sim, mais investimento nos meios e instalações policiais.
		Sim. As melhorias têm acontecido, com algumas mudanças e revisões.
		Não.
		Não tenho esperança na melhoria, muito pelo contrário, acho que de futuro serão maiores os desafios.
		Tenho esperança mas não vejo a serem tomadas medidas no sentido de melhorar a instituição.
		Sim, face as exigências da condição policial é expectável melhores condições de trabalho e vencimento.