

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Eridson Martins Gomes da Trindade

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

26.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**MODELO DE GESTÃO DE
DESEMPENHO**

PARA A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 23 de Abril de 2014

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



ERIDSON MARTINS GOMES DA TRINDADE

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

PARA A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE



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



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

Curso: XXVI CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Título: MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO
PARA A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E
PRÍNCIPE

Autor: Eridson Martins Gomes da Trindade

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Abril de 2014

DEDICATÓRIA

A minha mãe, que se estivesse entre nós, estaria orgulhosa de mim por ser parecido com ela, quando se trata de persistência e dedicação...

AGRADECIMENTOS

O espaço limitado desta secção de agradecimentos, certamente, não me permite agradecer, de forma condigna, a todas as pessoas que, me ajudaram, directa ou indirectamente, ao longo deste percurso. Sem elas não conseguiria cumprir os meus objectivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica e pessoal.

Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

A todos os professores e funcionários com e sem funções policiais desta casa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pelos valores e conhecimentos que me deram e também pela amizade.

Ao Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e apoio incondicionais que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e, sem dúvida, muito me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho académico. Agradeço também a oportunidade e reconheço, com gratidão, não só a confiança que em mim depositou, desde o início, mas também, o sentido de responsabilidade que me incutiu em todas as fases do Projecto.

A minha querida companheira Diamebá Carvalho, pelo apoio e disponibilidade para fazer sugestões e contínua leitura do trabalho em toda a sua fase, o meu muito obrigado pela compreensão e dedicação.

RESUMO

Numa sociedade cada vez mais global e competitiva, que impõe uma mudança contínua em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

As pessoas constituem, cada vez mais, recurso essencial, se não, o mais importante para o bom desempenho das organizações, sendo elas o factor decisivo para se manter a competitividade. Torna-se necessário, ter em conta as capacidades profissionais, manutenção da motivação, satisfação e formação dos funcionários. Gestão de desempenho surge como uma ferramenta importante para melhorar a eficiência e eficácia na produção ou dos serviços prestados, caso seja sector privado ou público.

Nesse contexto o desenvolvimento da implementação de uma política eficaz de gestão de pessoas é essencial para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP) atingir o sucesso. No âmbito deste estudo pretende-se identificar, através do método quantitativo e qualitativo, se modelo de avaliação utilizada na Polícia de Segurança Pública PSP Portuguesa é adequada para a PNSTP e desenvolver um modelo de gestão de desempenho para a PNSTP.

Realizou-se um estudo de caso no Comando Distrital de Água-Grande, onde se realizaram entrevistas à cadeia de comando e se aplicaram questionários aos elementos da PNSTP. Pôde-se verificar que, existe necessidade de implementação de um modelo de avaliação de desempenho, que assenta numa política de gestão por objectivos, subsidiado por um conjunto de competências que os trabalhadores têm de demonstrar durante um determinado período em que são objecto de avaliação.

Conclui-se que o modelo de avaliação utilizado na PSP não serve para ser implementado na PNSTP, porque o modelo baseia-se apenas na delimitação de um conjunto de competências inscritas na ficha de avaliação, onde os avaliadores se limitam a fazer uma classificação dessas competências, no final do ciclo de desempenho estabelecido.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Desempenho, Avaliação.

ABSTRACT

In an increasingly global and competitive society, which requires continuous change in any organization, public or private.

People are increasingly essential feature, if not the most important to the performance of organizations, they being the decisive factor in maintaining competitiveness. It is becomes necessary to take into account the professional capacities, maintaining motivation, satisfaction and employee training. Performance management emerges as an important tool to improve efficiency and effectiveness in production or services rendered, if private or public sector.

In this context the development of the implementation of an effective policy management is essential to the National Police of Sao Tome and Principe (PNSTP) achieve success.

Within this study aims to identify, through quantitative and qualitative methods of evaluation is used in Portuguese Police Public Security (PSP) model is suitable for PNSTP and develop a performance management model for PNSTP.

We conducted a case study in the District Command of Água-Grande, where they performed semi-structured the chain of command interviews and questionnaires were applied to the elements of PNSTP.

It was verified that there is need to implement a model of performance evaluation, based on a policy management by objective, supported by a set of competencies that workers must demonstrate during a period in which they are evaluated.

We conclude that the evaluation model on PSP not meant to be implemented in PNSTP, because the model is based only on the definition of a set of competencies listed in the rubric, where assessors are limited to making a classification of those powers at the end of the established cycle performance.

Keywords: Human Resource Management, Performance Management, Performance Assessment.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
PARTE TEÓRICA	
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	3
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA	4
1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS.....	5
1.5 OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	6
1.6 HIPÓTESE DA INVESTIGAÇÃO	6
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	7
1.8 SÍNTESE	8
CAPÍTULO 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	10
2.1 INTRODUÇÃO	10
2.2 CONCEITO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	10
2.3 SÍNTESE	11

CAPÍTULO 3: GESTÃO DE DESEMPENHO	13
3.1. INTRODUÇÃO	13
3.2. CONCEITO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	13
3.3. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	16
3.3.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	16
3.3.2. GESTÃO POR OBJECTIVO	17
3.3.3. ACOMPANHAMENTO	19
3.3.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.3.4.1. Responsável pela Avaliação	21
3.4. SÍNTESE	23
CAPÍTULO 4: MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXISTENTES EM OUTROS ORGANISMOS	25
4.1. INTRODUÇÃO	25
4.2. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PSP.....	25
4.3. SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA (SIADAP)	29
4.4. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE.....	31
4.5. SÍNTESE	35
PARTE PRÁTICA	
CAPÍTULO 5: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	36
5.1. INTRODUÇÃO	36
5.2. MISSÃO E OBJECTIVO	37
5.3. ESTRUTURA E HIERARQUIA.....	38
5.3.1. ESTRUTURA GERAL	38
CAPÍTULO 6: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	39
6.1. INTRODUÇÃO	39
6.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO	39
6.3. METODOLOGIA	39
6.3.1. ENTREVISTAS.....	40
6.3.2. INQUÉRITO	45
6.3.2.1. Validação do Inquérito	45
6.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA	46
6.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
6.5.1. CARACTERIZAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS DOS ELEMENTOS POLICIAIS INQUIRIDOS.....	47
6.5.2. ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE OS RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO	48
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51

7.1.	INTRODUÇÃO	51
7.2.	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	51
7.2.1.	Hipóteses Teóricas	51
7.2.2.	Hipóteses Práticas	52
7.3.	CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS	56
7.4.	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO	56
7.4.1.	RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....	56
7.4.2.	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	57
7.5.	CONCLUSÕES FINAIS	57
7.6.	MODELO FINAL.....	59
7.7.	RECOMENDAÇÕES	59
7.8.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	59
7.9.	INVESTIGAÇÕES FUTURA.....	59
	BIBLIOGRAFIA	61
	APÊNDICES	64
	Apêndice A	66
	Apêndice B	68
	Apêndice C	71
	Apêndice D	74
	Apêndice E.....	77
	Apêndice F.....	80
	Apêndice G	83
	ANEXOS	85
	Anexo A	87
	Anexo B	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para criação de uma cultura de desempenho. 15

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem de resposta à pergunta 2.....	53
Gráfico 2: Percentagem de resposta à pergunta 3.....	53
Gráfico 3: Percentagem de resposta à pergunta 4.....	54
Gráfico 4: Percentagem de resposta à pergunta 5.....	54
Gráfico 5: Percentagem de resposta à pergunta 6.....	55
Gráfico 6: Percentagem de resposta à pergunta 7.....	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e desvantagens de diferentes fontes de desempenho.....	23
Quadro 2: Factores de avaliação do pessoal com funções policiais da PSP.....	27
Quadro 3: Menções Qualitativas.	28
Quadro 4: Qualidades que são objecto de avaliação.	33
Quadro 5: Pergunta 1 da Entrevista.....	40
Quadro 6: Pergunta 2 da Entrevista.....	41
Quadro 7: Pergunta 3 da Entrevista.....	42
Quadro 8: Pergunta 4 da Entrevista.....	42
Quadro 9: Pergunta 5 da Entrevista.....	43
Quadro 10: Pergunta 6 da Entrevista.....	43
Quadro 11: Pergunta 7 da Entrevista.....	44
Quadro 12: Pergunta 8 da Entrevista.....	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: N° de entrevistados e percentagem de resposta da primeira parte do questionário.....	47
Tabela 2: resposta a 1ª pergunta do questionário.	48
Tabela 3: resposta a 2ª pergunta do questionário.	48
Tabela 4: resposta a 3ª pergunta do questionário.	49
Tabela 5: resposta a 4ª pergunta do questionário.	49
Tabela 6: resposta a 5ª pergunta do questionário	50
Tabela 7: resposta a 6ª pergunta do questionário.	50
Tabela 8: resposta a 7ª pergunta do questionário.	50

LISTA DE ABREVIATURAS

MICP: Curso Mestrado Integrado em Ciência Policiais

CNA: Comissão Nacional de Avaliações

CPSPTP: Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe

GPO: Gestão Por Objectivo

GRH: Gestão de Recursos Humano

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PN: Polícia Nacional

PNCV: Polícia Nacional de Cabo Verde

PNSTP: Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

POP: Polícia de Ordem Pública

PSP: Polícia de Segurança Pública

RH: Recursos Humano

SIADAP: Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SIADAP 1: O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP 2: O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

SIADAP 3: O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

A sociedade actual pode caracterizar-se por um período de grande transformação em vários níveis e nos diferentes sectores organizacional, político, social e económico, consequências evidentes do fenómeno globalização. Nas organizações esta influência gerou novos desafios e em termo de gestão impulsionou novas técnicas de racionalização e optimização dos vários recursos. Neste novo ambiente fundamentalmente competitivo, e que impõe uma mudança contínua em qualquer organização, seja ela pública ou privada, uma definição de liderança estratégica com maior capacidade de tomar decisões em momento certo para responder às necessidades sociais e do mercado.

Uma das grandes inovações neste novo processo, passa pelas pessoas constituírem o recurso essencial para o bom desempenho das empresas ou das organizações, sendo elas o factor decisivo para se manter a competitividade, cada vez mais é necessário ter em conta as capacidades profissionais, manutenção da motivação, satisfação e formação dos funcionários, que influenciam directamente a produtividade organizacional. Com isso a gestão de desempenho surge como uma ferramenta importante para melhorar a eficiência e optimização na produção ou dos serviços prestados, caso seja sector privado ou público.

Nesse contexto o desenvolvimento da implementação de uma política eficaz de gestão de pessoas é essencial para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP) atingir o sucesso. A gestão de desempenho constitui uma ferramenta de recursos humanos bastante valiosa para o melhor cumprimento dos objectivos, tanto organizacionais como dos funcionários, porque não constitui só o processo de avaliação no final do ciclo de produção, mas traduz-se num processo mais completo. Envolve o acompanhamento ao longo de todo o ciclo de trabalho de forma a garantir o sucesso e termina com a avaliação de desempenho no final do ciclo de desempenho. Este processo tem implicações nas políticas de formação, de recompensa e de desenvolvimento individual.

Com isso o presente trabalho, realizado no âmbito do mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

(ISCPSI), visa construir um modelo de gestão de desempenho para a PNSTP, com vista a garantir o mais alto nível de motivação e satisfação, melhoria gradual e sustentada de desempenho dos elementos que exercem funções policiais.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

De acordo com o novo paradigma social político e económico de que resultam uma nova forma de gestão nas organizações contemporâneas, não se pode falar de uma instituição sem falar de pessoas, elas constituem o melhor recurso dentro de uma organização e, como tal, cada vez mais tem merecido uma maior consideração no panorama de gestão, mesmo a nível internacional, sendo a base do progresso e crescimento de qualquer organismo. “Sem as pessoas as organizações não existem. De igual modo sem elas os outros recursos (financeiros, materiais, entre outros) não podem ser geridos (...)” (Machado, 2006, p.18).

“Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas” (Cunha & Rego, 2005, p. 40), nesta linha de pensamento, somos “obrigados” a encontrar novas soluções para enfrentar novos desafios com que somos confrontados permanentemente, com vista a encontrar soluções mais eficazes.

Organizações como a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PN) não podem ficar atrás desta realidade, pelo que, começam a organizar-se de modo a encontrar uma forma de atingir os seus objectivos e missões específicas, que são socialmente relevantes e necessárias para o progresso e manutenção de qualquer instituição num mundo em que a concorrência é cada vez mais exigente. Isto porque gerir pessoas é uma forma de lhes dar oportunidade de se manterem motivadas.

Segundo Machado (2006, p. 20), “a organização pode definir-se como uma unidade social construída por pessoas, deliberadamente convergente para prosseguir objectivos específicos compartilhados”, desta forma, atingir os objectivos com mais eficiência e de modo mais eficaz é o cerne da questão de gestão de desempenho.

Neste sentido, a figura do Comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica, ganha importância neste trabalho porque é cada vez mais encarado como o factor decisivo do sucesso organizacional ao nível do seu lugar na cadeia de comando. A reforçar esta ideia, Nunes (1999), considera que a função de

Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da liderança do efectivo policial.

Deste modo, a liderança e a gestão ganham extrema relevância sendo necessário desenvolver estas estruturas com vista a colmatar lacunas que podem revelar menores desempenhos não só a nível técnico, mas também ao nível da capacidade de lidar com os recursos humanos.

A gestão é a base fundamental de uma organização, como tal, importa antes de mais, indicar as três tarefas principais da gestão: definir objectivos e missões específicas da organização; acompanhar o desempenho do colaborador; gerir os conflitos e os erros. (Drucker, 2008).

Assim, na óptica deste autor, a gestão deve “(...) tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objectivos comuns, de valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento de que precisam para agir e responder à mudança” (Drucker, 2008, p. 16).

No entender de Sousa (1996, p. 32) a gestão “é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança.”

O que obriga que todas as actividades individuais dos seus elementos estejam alinhadas ao objectivo global da organização.

Assim, no sentido de otimizar tanto os recursos humanos como os recursos materiais, pretende-se construir, através deste trabalho de investigação, um modelo de gestão de desempenho para a PN, com vista a uma melhoria gradual e sustentada do desempenho dos elementos que exercem funções policiais.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A avaliação de desempenho pode ser considerada mais do que uma simples medição do desempenho, do comportamento e capacidades dos colaboradores. Porque pode ter um propósito mais profundo, desde que esteja integrada num sistema de gestão de desempenho, que articula os resultados com os objectivos da organização, para detectar e colmatar as falhas comportamentais bem como criar oportunidade de melhoria contínua, tanto organizacional como individual. Que pode trazer efeitos significativos na

produtividade, directamente, como um processo de fiscalização de desempenho, ou indirectamente, na influência que exerce na política de selecção, recrutamento e formação, no sistema de recompensa e promoção.

Com isso, é fundamental que as organizações utilizem este instrumento que representa o elo final num processo de gestão de desempenho que, pode significar optimização do trabalho individual ou de equipa, e também um importante instrumento motivacional.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação pressupõe indubitavelmente a constatação de um determinado problema, “uma investigação envolve sempre um problema ...” (Coutinho, 2011, p. 45).

O campo de interesse e o domínio de investigação do presente trabalho são respectivamente, propor um modelo de gestão de desempenho para a Polícia de São Tomé. Inserido neste domínio, encontra-se o problema de investigação, o qual pressupõe a necessidade de uma solução.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Constitui-se como essencial para o investigador enunciar uma questão de partida, devendo a mesma comportar três qualidades essenciais, designadamente clareza, exequibilidade e pertinência. A pergunta de partida deve estar adequada aos recursos de que o investigador dispõe, devendo simultaneamente ter como finalidade melhorar o conhecimento dos fenómenos em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Segundo Latham *in* Bilhim (2006, p.256), o departamento dos Recursos Humanos deve preocupar-se principalmente com o que devem as pessoas fazer para cumprirem com os seus deveres profissionalmente.

Estamos de acordo com Camara (2010), quando refere que o desempenho mais do que avaliado deve ser gerido, porque a avaliação de desempenho consiste apenas em fazer um juízo de valor sobre o empenho ou execução de um funcionário num determinado período de tempo passado, apresenta-se como uma tarefa unilateral discricionária.

Optamos por gestão de desempenho porque traduz-se num processo mais completo apesar de ser complexo, pelo que, começa por alinhar os objectivos individuais com os da organização através da fixação de um plano de acção para o funcionário, no início do ciclo

de desempenho, que prevê a criação de um sistema de gestão por objectivo, que pode incluir objectivos comportamentais. Envolve também o acompanhamento ao longo de todo o ciclo de trabalho de forma a garantir o sucesso e termina com a avaliação de desempenho no final do ciclo de desempenho, de harmonia com o plano de acção traçado inicialmente.

Esta ferramenta constitui uma base que, a partir da qual se desenvolvem as políticas de Gestão de Recursos Humanos, em que o resultado dessa técnica tem efeitos directos nas decisões sobre o salário, sobre a necessidade de formação, promoções, transferência e mesmo na contratação de novos elementos.

Neste contexto, esta investigação procura dar resposta à seguinte questão de partida:

O actual modelo de avaliação de desempenho da Policia de Segurança Pública Portuguesa é adequado e ajustado para medir o desempenho dos elementos policiais da Policia de São Tomé?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS

As questões derivadas da questão de investigação, segundo Fortin (2009, p. 101), “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”.

Estas questões são fundamentais numa investigação, as quais aprofundam a questão de partida, especificando os diferentes aspectos onde a investigação deverá incidir. Para Fortin, (2009) estas questões constituem-se como um guia para o investigador, permitindo o mesmo, delimitar as variáveis de investigação, de forma a estabelecer relações entre as mesmas.

O investigador, no sentido de responder à questão de partida, teve necessidade de aprofunda-la, emergindo daí enunciados interrogativos precisos e mais específicos, materializando-os nas seguintes questões derivadas:

PD 1: O modelo a propor para a PN deve ser assente em dimensões comportamentais e por objectivos para todos os elementos policiais, independentemente da sua classe?

PD 2: O modelo a propor para a PN deve ser assente em dimensões comportamentais e por objectivos apenas para a classe de oficiais?

1.5 OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A definição dos objectivos de estudo é essencial para o investigador, os quais constituem a base, para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada pelo investigador (Sarmiento, 2008).

Neste âmbito e tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador de forma a direccionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte **objectivo geral**:

Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para a Policia de São Tomé.

Tendo em conta o objectivo geral, o investigador, no sentido de precisar ainda mais as linhas orientadoras da sua investigação, estabeleceu os seguintes **objectivos específicos**:

1. Optimização futura do desempenho dos elementos policiais de São Tomé; Contribuir para a melhoria da formação profissional dos polícias em São Tomé.

1.6 HIPÓTESE DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses, tal como as questões de investigação, incluem as variáveis em estudo, bem como a população alvo e o rumo que a investigação deve seguir. Segundo Fortin (2009, p. 40) “as hipóteses são enunciados formais das relações presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo”. Na perspectiva de Sarmiento (2008, pp. 8-9) as hipóteses “... são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Neste contexto, atendendo às questões de investigação enunciadas e após uma revisão de literatura aprofundada, resultam as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese teórica:

HT 1. A avaliação de Desempenho não é o mesmo que Gestão de Desempenho.

Hipóteses práticas:

HP 1. A Avaliação de desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida apenas em dimensões comportamentais.

HP 2. A avaliação de desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida apenas em objectivos previamente contratualizados.

HP 3. A avaliação de Desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida através de objectivos contratualizados e complementado por dimensões comportamentais.

HP 4. A Avaliação de desempenho dos Oficiais, Chefes e Agentes da polícia de São Tomé devem ser medidos pelos parâmetros diferentes, mas com requisitos iguais para competências que sejam iguais.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para a realização deste trabalho pressupõe-se numa primeira fase uma pesquisa bibliográfica com vista à revisão da literatura a fim de apresentar as diferentes perspectivas dos principais conceitos abordados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase pretende-se realizar um estudo de caso numa amostra representativa do Comando Distrital da Cidade de São Tomé, iremos aplicar método qualitativo e quantitativo. Com este estudo pretende-se identificar, através da opinião dos elementos policiais sobre o tipo de modelo de gestão de desempenho que mais se adequa à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe. Como refere Sousa (2011), o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. O método quantitativo tem como objectivo a identificação e apresentação de dados, bem como de indicadores e tendências.

Para o efeito pretende-se, por um lado, fazer entrevistas estruturadas e compostas por perguntas fechadas a chefias policiais de São Tomé para compreender, na sua óptica e enquanto chefias superiores, qual a melhor forma de adaptar o tema de estudo as realidades da Polícia Nacional. Estas entrevistas irão auxiliar na construção do questionário e análise dos dados. Por outro lado, pretende-se aplicar um questionário aos elementos policiais do referido Comando com o intuito de identificar qual o modelo que melhor serve para gerir o desempenho da Polícia.

Ketele (1999, Cit. in Sousa, 2011:79), define a entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”

Um questionário visa recolher informações através da inquirição de um grupo representativo da população em estudo (Sousa 2011). Para tal, é necessário elaborar questões relacionadas com o tema a tratar sem interacção directa entre o investigador e o inquirido.

1.8 SÍNTESE

O trabalho será composto por uma parte teórica onde se realizará pesquisa bibliográfica e revisão da literatura para desenvolver o enquadramento conceptual do estudo, onde se irá abordar os conceitos relativos ao tema de estudo tais como o conceito de gestão e gestão de desempenho, avaliação de desempenho, constituem pilar essencial deste trabalho de investigação. Numa segunda parte de natureza prática propõe-se apresentar a caracterização da PNSTP e utilizar o método de estudo exploratório, como objectivo de recolher dados para desenvolver os conceitos e chegar à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados e informação sobre o assunto em estudo. O trabalho será constituído por sete capítulos.

No Capítulo 1 está exposta a Introdução e o enquadramento teórico do estudo. Na sequência deste descreve-se a justificação do tema, o problema da investigação e as perguntas de partida e derivadas. Também são apresentados os diversos objectivos do trabalho, bem como as hipóteses que se pretendem atestar e as metodologias a seguir no presente trabalho.

Nos Capítulos 2 e 3 é desenvolvido com base na revisão bibliográfica sobre os conceitos de gestão de recursos humanos, gestão de desempenho respectivamente. No Capítulo 3 descrevem-se sobre os temas de gestão por competências e por objectivos, apresentam-se as diferenças entre gestão de desempenho e a avaliação de desempenho.

No Capítulo 4 apresentam-se alguns modelos de avaliação de desempenho existentes em outros organismos, nomeadamente o modelo de avaliação de desempenho da PSP, o SIADAP, o modelo de avaliação de desempenho da PNCV.

No Capítulo 5 realiza-se a caracterização da PNSTP, onde se aborda de uma forma geral as missões e os objectivos, as estruturas hierárquica e geral desta polícia.

No Capítulo 6 apresentam-se a metodologia utilizada para a parte prática do estudo, onde se aborda os instrumentos de recolha de dados e caracterização do universo e da amostra, também está incluído a análise dos resultados.

Por fim, no Capítulo 7 é apresentada a verificação ou não verificação das hipóteses, respostas às perguntas de partidas e derivadas. São apresentadas as conclusões finais e também a proposta de um modelo final pra a PNSTP. Neste capítulo está incluído as limitações do presente estudo bem como recomendações para as investigações futuras.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma actividade essencial no que diz respeito às organizações, sendo que a “Organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, organizando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos.” (Bilhim, 2004, p.21). As organizações devem desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes permitam um certo nível de competitividade actual e futuro, sendo que uma boa gestão é o primeiro passo para o sucesso organizacional.

Schein define a “organização como sendo a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Schein, 1986 *Apoud* Bilhim, 2004, p.22).

A missão e o objectivo da função Recursos Humanos tem evoluído com as alterações sucessivas envolventes a estrutura das próprias Organizações. Estes desafios incluem as actividades mais tradicionais de identificar, recrutar e reter pessoas com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam a Organização hoje e no médio prazo (Camara *et al.* 2003). Ainda na ideia do autor, os responsáveis pelo Recursos Humanos devem encorajar e propiciar um clima organizacional de mudança, usando as palavras de Druckr o autor diz “ as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” que uma organização pode ter. É nesta óptica de ideias que se torna imprescindível focar a atenção devida, quando se trata de gestão de pessoas nas organizações.

2.2 CONCEITO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, no contexto social e macroeconómico cada vez mais competitivo e instável, é essencial que as organizações mantenham políticas de gestão adaptadas à

mudança contínua e tendências actuais, de forma a conseguirem manter uma posição de sucesso no mercado. Neste sentido Sousa define gestão como “processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança.” (Sousa, 2002, p.32).

As pessoas são, hoje, o factor essencial nas organizações e para que se obtenha resultados positivos, é necessário ter equipas fortes e motivadas. É nesta ordem de ideia que actua a Gestão de Recursos Humanos GRH que “visa como finalidade última encontrar a optimização na conjugação dos objectivos da organização com as expectativas das pessoas. Implica uma atitude mais flexível, inovadora, proactiva e mais ajustada a ambientes de mudança.” (Machado, 2006, P.34).

A gestão também é definida como o “conjunto de actividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente óptimo, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos com fim de atingir certos objectivos ou obter determinados resultados” (Rolo, 2008, p.74).

De acordo com Rolo (2008), os aspectos de gestão nas organizações variam em função das especificidades, onde cada perspectiva ajusta a diversa caracterização e naturalmente diferentes aplicações. A gestão enquanto técnica é entendida pelo processo de tomada de decisão ou por acções que visam a optimização de resultados. O autor apresenta gestão como ferramentas a ser utilizada no processo de decisão, de organização, de planeamento, de controlo e de reunião.

Neste sentido e tendo em conta as especificidades da organização percebe-se que a gestão deve ser perspectivada como uma técnica, “como um conjunto de medidas que permite organizar o trabalho e gerir os trabalhadores de maneira que possam fazer valer tanto quanto possível as suas capacidades, a fim de obterem um rendimento máximo para si próprios e para o seu grupo e através deste rendimento possibilitar à organização chegar a bons resultados económicos.” (Machado, 2006, p. 37).

2.3 SÍNTESE

“As pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” que uma organização pode ter. Druckr (*cit in* Camara *et al.* 2003). Com isso, constituem o recurso essencial para o bom desempenho das empresas ou das organizações, sendo elas o factor decisivo para se manter a competitividade, cada vez mais é necessário ter em conta as capacidades

profissionais, manutenção da motivação, satisfação e formação dos funcionários, que influenciam directamente a produtividade organizacional.

É nesta ordem de ideia que actua a Gestão de Recursos Humanos GRH “visa como finalidade última encontrar a optimização na conjugação dos objectivos da organização com as expectativas das pessoas.

CAPÍTULO 3

GESTÃO DE DESEMPENHO

3.1. INTRODUÇÃO

Gestão de desempenho é um processo contínuo, em que as organizações alinham continuamente a contribuição dos seus trabalhadores com os objectivos organizacionais. Qualquer instituição que deseja ter sucesso precisa sistematicamente de alinhar os objectivos individuais com os da organização, definir o que espera de cada um dos seus colaboradores e desenvolver estratégias para que se consiga atingir os objectivos com sucesso, criar mecanismos de acompanhamento e recompensar pelos resultados obtidos.

3.2. CONCEITO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Gestão de desempenho consiste num processo em que a sua finalidade é otimizar a contribuição dada pelos colaboradores na organização, através de avaliação em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente e esteja de acordo.

Com base na gestão de desempenho pode-se desenvolver condições para uma melhoria gradual e contínua da forma como os trabalhadores exercem as suas funções.

Segundo Machado (2006, p. 58) “ Avaliar alguém quanto ao seu desempenho profissional é considerar os resultados do seu trabalho comparando-os com aquilo que se esperava em termos de rendimento previsto. Tal tarefa é definida a partir da análise de funções, pois esta enumera as diferentes tarefas que o titular do posto de trabalho deve executar.” Sendo que as organizações para avaliar o desempenho dos seus colaboradores no trabalho, cada qual procuram desenvolver metodologias ajustadas às suas necessidades e objectivos.

Na óptica de Philpot e Sheppard (1992) citado por Castel-Branco (2005) “a implementação da Gestão de Desempenho não está sujeita a qualquer regra específica”. Estes autores defendem uma grande liberdade de actuação dentro da organização para que

seja possível estabelecer mecanismos adequados, salientando que os factores que determinam a forma mais efectiva de implementar um sistema de Gestão de Desempenho dependem do tipo de gestão adoptado pela organização, das pressões externas e do próprio contexto nacional dos recursos humanos.

Com isso pode-se afirmar que a medição do desempenho é primordial para que se decida o caminho a escolher, que seja adequado e que possa garantir a sobrevivência e o crescimento ao longo prazo de uma organização.

Conforme Câmara (2010, p. 412-414) o objectivo principal da gestão de desempenho consiste em medir a contribuição de cada colaborador no resultados do negócio, com objectivo de corrigir os problemas, potenciar as qualidades e melhorar a qualidade do desempenho individual, que por conseguinte, vai repercutir-se na eficácia e eficiência geral da organização. Esse sistema pretende criar uma filosofia de melhoria gradual e contínua da forma como os colaboradores exercem as suas funções, pelo que é necessário um conjunto de processos que passa-se a citar:

- Alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos de negócio da empresa;
- Tornar claro, para cada trabalhador, o que é esperado dele, num determinado período e como irá ser avaliado o seu desempenho;
- Ariar compromisso do trabalhador com o atingimento das metas acordadas com as chefias;
- Acompanhar e apoiar o trabalhador, ao longo do ano, para que haja sucesso;
- Recompensá-lo pelos êxitos obtidos;
- Dar-lhe oportunidade de desenvolvimento para colmatar as insuficiências detectadas durante o ciclo de avaliação.

Em jeito de síntese, para se colher os benefícios dum sistema de gestão de desempenho, é fundamental que as organizações o façam assentar numa cultura de desempenho, permitindo assim a mobilização de todas as potencialidades das pessoas e a sua construção impõe atitudes e comportamentos consistentes da gestão de topo tendentes a criar:

- Clima de abertura e partilha da informação de gestão.
- Comunicação interna eficaz.

- Envolvimento das pessoas nos processos de definição estratégica.
- Clarificação da esfera de acção individual e estabelecimentos de objectivos que nela se integrem.
- Adequada autonomia e responsabilização das pessoas no exercício da sua função;
- Investimento na sua formação e qualificação.
- Sistema de recompensas que valorize o mérito e faça uma clara distinção entre os bons e os maus desempenhos.

A cultura de desempenho visa a valorização do contributo individual e de equipas para os resultados universais da organização, bem como transformar o desempenho a força propulsora pra a progressão individual e a construção de carreiras. A formação dessa cultura de desempenho passa por várias etapas, que passa-se a ilustrar na Figura 1.

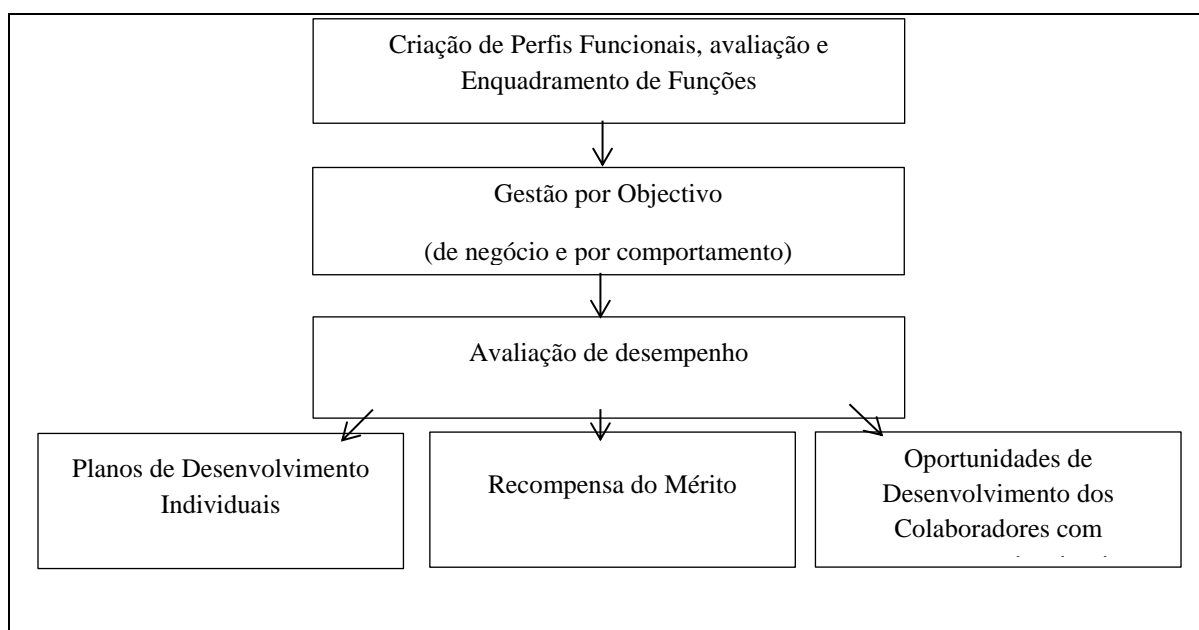


Figura 1: Etapas para criação de uma cultura de desempenho.

Fonte: Adaptado Camara *et al.* (2010, p. 413).

Parte da identificação de perfis competências das várias funções que vão permitir aos seus titulares desempenhá-las em consonância com a cultura da empresa e a sua missão. Depois essas funções devem ser avaliadas e enquadradas numa matriz que as hierarquize, de acordo com o seu grau de complexidade, exigência e nível de responsabilidade. Sendo que os titulares dessas funções serão geridos por objectivos e o

seu desempenho avaliado, no final de cada ciclo de desempenho. Dessa avaliação pode-se tirar as conclusões indispensáveis no sentido de:

- Diagnosticar necessidade de formação, para colmatar *gaps* de competências detectados e construção dos correspondentes planos de desenvolvimento individuais;
- Recompensar de forma adequada e equitativa o mérito demonstrado;
- Criar planos de carreira que proporcionem oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores a quem for detectado maior potencial de evolução profissional.

Em Suma as organizações internamente têm de executar diversas políticas de gestão para conseguir alcançar os resultados pretendidos. O que não é possível atingir sem criar perfis funcionais, designadamente a descrição e análise das funções de cada trabalhador, aliado a uma política de gestão por objectivos que culminará num sistema de avaliação de desempenho que tem como finalidade premiar, corrigir e desenvolver as capacidades e os desempenhos dos trabalhadores.

3.3. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

3.3.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As competências ou dimensões comportamentais para Camara *et al.* (2010, p 427 e 428) correspondem a descrição definida para a função e culmina nos comportamentos que se pretende que o colaborador adopta na sua vida profissional, quer individualmente, quer no seu relacionamento com os colegas e clientes.

As dimensões comportamentais apontam aos colaboradores quais os padrões de actuação esperados e desejados pela organização, na sua actividade diária.

Duarte (2006, p. 203) explicando a ideia de Gramignia (2002) refere que pode-se pensar no modelo de gestão por competência, como sendo uma maneira bastante eficaz na identificação dos trabalhadores com elevado potencial, otimizar o desempenho das equipas e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, refere ainda que através de avaliação por competência pode-se estimular os trabalhadores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais.

Para Bennet, *cit in* Domingues (2003, p. 104) as definições actuais de competência valorizam “ a capacidade para realizar as actividades associadas a uma ocupação, que inclui i) a habilidade para aplicar conhecimentos, capacidades no trabalho e transferi-las para novas situações; ii) a organização e o planeamento do trabalho; iii) a inovação; e iv) lidar com actividades não rotineiras”. Já boyatzis, citado pelo mesmo autor diz que “ as competências são características tomadas como causa para desempenhos eficazes ou superiores. Isto significa que a evidência de sua posse precede e conduz a um efectivo e/ou superior desempenho numa função”.

Com isso, pode-se dizer que a gestão por competência é um sistema que visa motivar os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, desenvolver novas capacidades e melhorar as já existentes, bem como, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os trabalhadores de alto desempenho dos de desempenho normal.

O pensamento de Duarte (2006, p. 205), *cit in* Mendes *et al.* (2010) é essencial antes de tudo definir as competências técnicas, conceptuais e interpessoais, dentro de cada função. De modo a determinar quais as capacidades que devem ser fomentadas, retiradas ou diminuídas e não definir como competências tudo aquilo que o trabalhador faz.

A avaliação neste tipo de gestão serve unicamente de instrumento que auxilia os colaboradores a clarificar para si mesmo e para organização quais as competências que possuem e as que deverá procurar desenvolver ou implementar, para que esteja alinhada com as competências essenciais da própria organização. Sendo que nessa linha de pensamento a autora classifica as competências em três dimensões:

- Competências conceptuais, que consistem no conhecimento e domínio de conceitos e teorias que servem de base às técnicas;
- Competências técnicas, as que integram o domínio de métodos e ferramentas específicas de determinada área de trabalho;
- Competências interpessoais, que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz, ou seja, são as atitudes e os valores pessoais.

3.3.2.GESTÃO POR OBJECTIVO

Gestão por objectivos (GPO) foi desenvolvida na década de 50 por Peter Drucker, segundo (Ferreira *et al.*, 2010, p. 34-35), é uma forma de intervenção em toda a gestão da empresa. A sua preocupação determinante é alcançar os objectivos globais e/ou

operacionais, o que exige um nível elevado de planeamento da gestão, todavia, esta abordagem pode levar a negligência na organização como um todo e à perda da visão global resultantes de uma orientação exclusiva para fins definidos, sobretudo se houver demasiada preocupação com os objectivos de curto prazo.

GPO exige que seja estabelecida metas no início de cada período, em consonância com as metas gerais da organização. A preocupação central é instituir uma gestão planeada, partindo dos objectivos globais para os parcelares.

É importante compreender como se fixam os objectivos, por terem características estruturais e comportamentais. Visto que, os objectivos devem ser levados em conta como resultado e não como tarefas, devendo por isso ser coerentes e coordenados. Os objectivos têm características comportamentais porque os colaboradores concordam previamente com eles e são responsáveis por eles.

Entre as várias metodologias para elaboração de objectivos, uma delas é a utilização da metodologia SMART, em que os objectivos devem ser:

- Específicos (*Specific*), ou seja, claros e de fácil entendimento;
- Mensurável (*Measurable*), devem permitir a qualificação das metas e dos benefícios;
- Alcançáveis (*Attainable*), ou seja, devem ser alcançáveis, compatíveis com a realidade;
- Realista (*Realistic*), devem ser desafiadores, mas viáveis, tanto em relação aos recursos pessoais aos financeiros e aos meios disponíveis;
- Temporais (*Time bound*), devem ser estabelecidos para um determinado período de tempo, com prazos para o seu cumprimento, (Marras *et al.* 2002, p. 15).

No entendimento de Mendes (2010, p.99) A GPO considera os resultados futuros de uma empresa como a melhor forma de conduzir a sua actividade no presente. Numa lógica de comparação dos intervalos entre as metas previamente fixados, ou esperados, para cada trabalhador e os resultados finalmente alcançados.

Sendo que neste processo avaliativo as chefias e os trabalhadores contratualizam os objectivos de desempenho que o trabalhador deverá desenvolver, num dado período de tempo, mediante a sua área de trabalho e com as metas globais da própria organização.

Sendo certo que nem sempre os objectivos resumem-se unicamente aos resultados individuais, muitas vezes é fruto do trabalho de uma equipa.

Ainda na linha do pensamento de Ferreira *et al.*, as vantagens do GPO podem ser resumidos ao esclarecimento dos objectivos, a melhoria do planeamento, ao aumento da motivação, à construção de padrões claros e objectivos de avaliação e controlo. Com uma boa orientação pode-se alcançar alto nível de eficácia.

Por outro lado é necessário não se perder a visão da organização como um todo em detrimento dos objectivos individualizados, bem como, a excessiva orientação para os resultados a curto prazo.

3.3.3. A COMPANHAMENTO

Não basta que seja estabelecida metas no início de cada período e depois avaliar o grau de cumprimento no final do período.

Como refere Bernhoeft (2002, p.77), citado por Marras *et al.* (2012, p. 43) coaching é definido como “ uma efficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração e novas responsabilidades, com uso intensivo de *feedback* e orientação”.

Segundo Camara (2012, p.59), “a chefia deve estar comprometida com o sucesso de cada um dos seus colaboradores, além do mais, porque disso depende também o seu sucesso, uma vez que os seus objectivos são a soma dos objectivos dos seus subordinados directos”.

Portanto, para o autor é necessário fazer-se o acompanhamento tanto o informal, no dia-a-dia, dando aconselhamento e apoio ao colaborador no envolvimento do seu trabalho, como também ao longo do ano, um balanço intercalar do desempenho do colaborador, através de uma entrevista individual. Sendo que o acompanhamento informal (*coaching*) e as avaliações intercalar (*feedback*) têm regras próprias, a formação das chefias avaliadoras é imprescindível.

Uma chefia deve manter, no dia-a-dia, canais aberto de comunicação informais e fluidos com os seus colaboradores para os poder acompanhar no desenvolvimento do seu trabalho, respeitando as suas autonomias. Este acompanhamento deve ser feito por correcção, e fundamentalmente, por manifestar disponibilidade para apoiar e ajudar sempre que os colaboradores precisarem.

3.3.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (1997, p.337), *cit in* Davi (2005, p.647) A avaliação de Desempenho “é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários, referente ao resultado desejado pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ciclo anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação, geralmente um processo unilateral, Camara *et al.* (2010, p. 411).

Para Machado (2006, p. 135) “A avaliação de pessoas consiste na adaptação de um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados a avaliar as qualificações e os méritos dos membros de uma organização.” O autor explica que é necessário avaliar as capacidades do indivíduo para se poder determinar o que poderá fazer no futuro, podendo desempenhar tarefas de maior complexidade e responsabilidade. Essa óptica pode fundamentar uma definição que considere a avaliação como um conjunto de técnicas de análise objectiva do comportamento profissional do indivíduo que permita:

- Conhecer melhor o seu rendimento profissional
- Avaliar suas aptidões e motivações
- Orientar o trabalhador em função das suas aptidões e motivações, não perdendo nunca os objectivos da organização.

A definição de Avaliação de Desempenho para Carvalho *et al.* (1998, p.242) *cit in* David (2005, p.647), “constitui-se uma série de técnicas desenvolvidas com a finalidade de obter informação sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”. Nesta ordem de ideia, a avaliação formal nas organizações consiste no fecho do ciclo de desempenho, é o balanço do trabalho desenvolvido pelo colaborador, durante o ciclo de desempenho, relativamente aos resultados obtidos e a forma como eles foram atingidos, (Camara 2012, p.69).

Com base nisso pode-se afirmar que é um processo complexo que tem como objectivo medir os resultados alcançados pelo colaborador, mas que também tem uma grande influência na sua motivação, auto-estima e sentimento de pertença ao grupo.

Na perspectiva de Duarte (2006, p. 192) *cit in* Mendes (210, p. 8) a avaliação de desempenho consiste num processo de medição de eficiência e eficácia dos colaboradores

pela organização. Em que se enquadra num sistema formal, porque compreende a apreciação com base em procedimentos oficiais previamente definidos de natureza documental; sistemático, por requerer uma aplicação orientada e continuada do desempenho profissional dos trabalhadores; periódico, devendo ser aplicada em intervalo de tempo regular, nomeadamente nos finais de cada ciclo de desempenho, estandardizado e qualificado pelo facto de obedecer a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecido tecnicamente e concretizados na utilização de uma ficha de avaliação.

3.3.4.1. Responsável pela Avaliação

No processo de avaliação de desempenho numa organização podem ser vários os responsáveis, mediante o tipo de avaliação utilizada. Destacando-se as chefias directas, que na perspectiva de Caetano *et al.* (2000), *cit in* Sousa *et al.* (2006) “o facto de habitualmente ser a chefia directa decorre, frequentemente, da própria estrutura organizacional, porque se considera que é este, que orientando o desempenho do colaborador, está em melhores condições para avaliar a adequação do seu desempenho”. Porém, os responsáveis pela avaliação podem ser o próprio trabalhador (auto-avaliação), ou na avaliação 360° que podem ser os trabalhadores, as chefias directas, os clientes, os fornecedores e os colegas.

- **Avaliação pelas chefias directas**

Sousa (2006), parafraseando Chiavenato, considera que as chefias directas são responsáveis em primeiro lugar pela avaliação de desempenho dos colaboradores, podendo ser complementada através de intervenção do órgão dos recursos humanos. O autor explica que a chefia está numa posição favorecida, para acompanhar e verificar o desempenho dos seus subordinados. Porém na sua ideia o autor afirma que as chefias terão dificuldade em projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho, precisando ser auxiliado pelo órgão de recursos humanos.

No entanto, verifica-se que, maioria dos casos, a avaliação feita por esses avaliadores estão sujeitas a erros de cotação e têm níveis muito baixos de fidelidade e de validade segundo (Latham & Wexley, 1981), *cit in* Caetano (2007).

- **A auto-avaliação**

A auto-avaliação é um processo de avaliação que permite que o avaliado seja também um avaliador, ou seja, possibilita ao avaliado perceber em que medida o resultado

do seu desempenho foi ao encontro dos objectivos anteriormente definidos. Este tipo de participação no processo de avaliação constitui um factor importante para a motivação do colaborador.

McGregor, *in* Sousa (2006) considera que este tipo de avaliação pode ter várias vantagens em relação as práticas tradicionais:

- Permite um auto-exame para melhor definir quer os seus pontos fracos quer os seus pontos fortes, pelo que se torna num colaborador activo.
- Possibilita um fim construtivo precisamente porque incide sobretudo sobre o futuro e não sobre o passado.
- Como a avaliação incide sobre o desempenho ou acções relativas aos objectivos, há uma diminuição da tendência para apreciar a personalidade individual.
- Tem uma grande legitimidade na medida em que são os avaliados que melhor podem avaliar o seu desempenho face à função exercida.

Apesar de termos referenciados apenas as vantagens, também existem desvantagens. Uma das desvantagens mais evidentes prende-se como o facto de a avaliação poder ser inflacionada, surgindo sem acordo da chefia.

▪ **Avaliação por múltiplas fontes: a avaliação de ‘360 graus’**

A avaliação 360 graus permite a combinação de vários avaliadores, garantindo resultados mais objectivos e fiáveis. Em teoria, o avaliador é avaliado pelo círculo de pessoas que afectam e são afectadas pelo seu desempenho na organização, isto é, pela chefia directa, o próprio, pelos colegas, subordinados, clientes e fornecedores. Como refere Sousa (2006, p. 128), este tipo de avaliação possibilita ao avaliado receber o *feedback* do seu desempenho, tendo em consideração diversas perspectivas, o que lhe permite não só ter um conhecimento mais preciso acerca do impacto do seu trabalho mas também identificar as áreas ou os aspectos em que é necessário melhorar na sua actividade.

Um dos grandes problemas desse tipo de avaliação, apontado por (Carroll e Schneier, 1982) citado por Caetano *et al.* (2007), refere-se à possibilidade dos subordinados poderem distorcer a avaliação do chefe, por medo de receberem represálias da parte destes. Por outro lado geralmente os subordinados não conhecem todas as tarefas que são desempenhadas pelo chefe, para poderem avaliar a amplitude da função do mesmo.

O autor apresenta algumas vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho, no Quadro 1 que se segue.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens de diferentes fontes de desempenho.

Fontes de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar.• Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação.• As avaliações apresentam níveis muito baixo de fidelidade e validade.
Avaliado (auto-avaliação)	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado.• Coloca o chefe no papel de conselheiro.• Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resulta do acordo entre o avaliado e o chefe.• Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia.	<ul style="list-style-type: none">• Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes• Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinado
Colegas	<ul style="list-style-type: none">• Índices altos de fidelidade e validade.• As avaliações resultam de julgamentos independentes.	<ul style="list-style-type: none">• As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas.• O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.
Subordinados (avaliam chefe)	<ul style="list-style-type: none">• Mais adequado aos modelos de gestão actualmente sugeridos.• As avaliações resultam de julgamentos independentes.• Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias.• Os subordinados, normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe.
Avaliação 360 graus	<ul style="list-style-type: none">• Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores.• Desenvolvimento das várias componentes das competências.	<ul style="list-style-type: none">• Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Fonte: Caetano, A. *et al.* (2007, p. 378).

3.4. SÍNTESE

Gestão de desempenho é um processo contínuo em que as organizações precisam de alinhar continuamente a contribuição dos seus trabalhadores com os objectivos organizacionais. O objectivo principal da gestão de desempenho consiste em medir a contributo de cada colaborador no resultados do negócio, com intuito de corrigir os problemas, potenciar as qualidades e melhorar a qualidade do desempenho individual, que por um lado, terá a finalidade de premiar, corrigir e desenvolver as capacidades e os

desempenhos dos trabalhadores, e por outro lado, vai repercutir-se na eficácia e eficiência geral da organização.

Gestão por competência é o modelo que se baseia nas dimensões comportamentais, que apontam aos colaboradores quais os padrões de actuação é desejado pela organização, na sua actividade diária. Este modelo pode ser bastante eficaz na identificação dos trabalhadores com elevado potencial.

Na gestão por objectivo, preocupa-se em alcançar os objectivos da organização, baseia-se no estabelecimento de metas no início de cada ciclo de gestão, de acordo com os objectivos gerais. Os objectivos têm características comportamentais, porque os colaboradores concordam previamente com eles e são responsáveis pelo seu cumprimento.

Não basta que seja estabelecida metas no início de cada período e depois avaliar o grau de cumprimento no final do período. Com isso surge a figura de *coaching*, que deve ser feito por correcção, e fundamentalmente, por manifestar disponibilidade para apoiar e ajudar sempre que os colaboradores precisarem.

A avaliação de desempenho que significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ciclo anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação. Mas que também pode ter uma grande influência na sua motivação, auto-estima e sentimento de pertença ao grupo. Geralmente é um processo unilateral, entretanto, a avaliação pode ter vários responsáveis, sobretudo a chefia directa, o próprio avaliado e através de múltiplos avaliadores.

CAPÍTULO 4

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXISTENTES EM OUTROS ORGANISMOS

4.1. INTRODUÇÃO

Neste subcapítulo pretende-se abordar alguns modelos de desempenho que alguns organismos públicos, essencialmente as forças de segurança têm adoptados para avançar nos seus sistemas de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Procurando nesse sentido os que melhor se consegue adaptar a realidade que se pretende implementar o modelo.

4.2. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PSP

Polícia de Segurança Pública, designada por (PSP) é um organismo da Administração Pública, é uma Força de Segurança com natureza de serviço público que tem por funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, hierarquicamente dependente do órgão do governo Ministro da Administração Interna. Sendo que as competências da PSP decorrem da Constituição¹ e da lei².

O Sistema de Avaliação do pessoal com funções policiais da PSP é regulado pela Portaria 881/2003, de 21 de Agosto, que se aplica a totalidade dos elementos em efectividade de serviço. Esta Portaria tem como primórdios a avaliação de serviço, desenvolve-se no quadro de um sistema próprio e à luz de princípios que garantam um efectivo reconhecimento individual, nomeadamente da continuidade e obrigatoriedade da

¹ Constituição da República Portuguesa artigo 272º n.º2.

² Artigo 1º da Lei de Organização e Funcionamento da Polícia de Segurança pública, lei nº 53/2007, de 31 de Agosto que revogou lei nº 5/99, de 27 de Janeiro.

avaliação, da subordinação a juízos de valor precisos e objectivos, da periodicidade e da obrigatoriedade de comunicação ao avaliado³.

É atribuída ao superior hierárquico imediato e de segundo nível, competências para efectuar a avaliação do serviço, designados por primeiro e segundo avaliadores, que, no decurso do período a que se reporta a classificação, reúnam o mínimo de seis meses de contacto funcional com o avaliado. Considera-se superior hierárquico de segundo nível o dirigente que na escala hierárquica se situe na posição imediatamente superior ao dirigente ou chefe imediato do avaliado. Sendo que os factores considerados para avaliação encontra-se descrito no Quadro 2:

³ Artigo 2º da Portaria 881/2003, de 21 de Agosto.

Quadro 2: Factores de avaliação do pessoal com funções policiais da PSP.

Níveis	Descrição das competências
A	Sentido de responsabilidade e disciplina
B	Apresentação pessoal e preocupação com a imagem da PSP
C	Iniciativa e eficácia
D	Determinação
E	Autodomínio
F	Dedicação e empenhamento na função
G	Capacidade de adaptação
H	Conhecimentos profissionais aplicados
I	Cooperação e relacionamento humano
J	Capacidade de julgamento
L	Capacidade de comunicação
M	Qualidade do trabalho desenvolvido
N	Capacidade de organização (a)
O	Capacidade de chefia e liderança (a)
Nota: (a) Aplicável apenas a pessoal com funções de comando e chefia	

Fonte: adaptação do artigo 7º nº 2 do Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP, Portaria 881/2003, de 21 de Agosto.

A avaliação de serviço visa fundamentalmente os seguintes objectivos:

- a) A avaliação profissional do avaliado, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções;
- b) Incentivar o aperfeiçoamento e desenvolvimento do avaliado, por forma a aumentar os seus níveis de eficácia e qualidade;
- c) Promover uma correcta gestão do pessoal, baseada em critérios de justiça e oportunidade;
- d) Contribuir para o diagnóstico das disponibilidades de recursos humanos;

- e) Contribuir para o levantamento das necessidades de formação profissional e sua actualização;
- f) Contribuir para o aperfeiçoamento dos critérios a observar nos processos de recrutamento e selecção de pessoal com funções policiais;
- g) Potenciar a importância do desempenho individual no desenvolvimento da carreira.

A avaliação de serviço organiza-se na esfera de um sistema próprio e à luz de princípios que acautela um efectivo reconhecimento individual, particularmente da continuidade e obrigatoriedade da avaliação, da subordinação a juízos de valor precisos e objectivos, da periodicidade e da obrigatoriedade de comunicação ao avaliado.

Para efeitos de classificação, cada factor é susceptível de graduação em cinco níveis pontuados em 2, 4, 6, 8 e 10, sem prejuízo da utilização dos respectivos valores intermédios, resultando a pontuação final da média aritmética dos valores com que foi graduado cada um dos factores⁴.

Sempre que o primeiro avaliador não disponha de elementos de observação para graduar a aptidão ou o desempenho do avaliado de forma objectiva deve abster-se de o fazer, assinalando o facto na ficha⁵, na designação "Não observado".

A classificação de serviço, atribuída nos termos desse regulamento, obtém-se pela tradução da pontuação obtida numa das seguintes menções qualitativas, como demonstra o Quadro 3:

Quadro 3: Menções Qualitativas.

2 e 3	Insuficiente
4 e 5	Suficiente
6, 7 e 8	Bom
9 e 10	Muito Bom

Fonte: Adaptação do Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP, Portaria 881/2003, de 21 de Agosto.

⁴ Artigo 9º da portaria 881/2003 de 21 de Agosto

⁵ Ficha de Avaliação de Serviço do pessoal com funções policiais da PSP

Quando a pontuação obtida indicar um número decimal, procede-se ao seu arredondamento para número inteiro, por excesso ou defeito, consoante seja superior a 0,5 ou inferior a este, respectivamente⁶.

Com isso, verifica-se que o sistema de avaliação da PSP assenta, meramente, na classificação de um conjunto de competências, instituídas previamente nas fichas de avaliação, com base na qual, os avaliadores se limitam a fazer uma classificação dessas competências, no final do período. As competências estabelecidas nas fichas de avaliação são iguais para todas as categorias profissionais.

4.3. SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA (SIADAP)

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), consubstancia um conjunto de planos para a modernização administrativa em que se propõe uma melhoria na qualidade de serviço, instrumentos para manutenção da motivação profissional e competências dos trabalhadores, aperfeiçoamento do sistema de gestão e por conseguinte um melhor desempenho na Administração Pública.

Segundo a Lei 66-B/2007, 28 de Dezembro estabelece SIADAP, este sistema para atingir os referidos objectivos rege-se pelos seguintes princípios:

a) **Coerência e integração**, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas, este princípio melhora o SIADAP na medida em que através do sistema se consiga otimizar os esforços no cumprimento dos objectivos à alcançar pelos serviços da função pública;

b) **Responsabilização e desenvolvimento**, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores; é através deste princípio que a contratualização de objectivos está enraizada entre quem avalia e os que são avaliados, uma vez que é daí que advém a responsabilização dos avaliados pelo cumprimento dos objectivos previamente estabelecidos. Também é através deste princípio que se pode aferir as necessidades de formação e desenvolvimento de formação profissional dos quadros da Administração Pública;

⁶ Artigo 11º da portaria 881/2003 de 21 de Agosto

c) **Universalidade e flexibilidade**, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas, a razão deste princípio é garantir que o SIADAP seja aplicado em toda a Administração Pública e a nível nacional ressaltando as devidas adaptação nas administrações locais e regional;

d) **Transparência e imparcialidade**, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho; através deste princípio pretende-se que esse sistema seja baseado em critérios claros e objectivos, conhecidos em tempo útil tanto pelos avaliados como os avaliadores;

e) **Eficácia**, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;

f) **Eficiência**, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;

g) **Orientação a qualidade nos serviço públicos**, devendo as actividades dos serviços da Administração Pública ser dirigido em função dos resultados definidos e elevados padrões de execução das suas actividades. O sistema está caracterizado por definição inicial dos objectivos, a qual os trabalhadores e os dirigentes intermédios ficam vinculados e que servem no final para os avaliar, no sentido de que o objectivo foi ou não cumprido, sem descurar as respectivas competências comportamentais e a atitude no desempenho das suas funções;

h) **Comparabilidade dos desempenhos dos serviços**, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;

i) **Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços**, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;

j) **Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores**, nos termos previstos na presente lei;

l) **Participação**, dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;

m) **Participação** dos utilizadores na avaliação dos serviços.

O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação.

Importa referir que O SIADAP integra os seguintes subsistemas:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

4.4. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE

A Polícia Nacional de Cabo Verde (PNCV), é uma força pública uniformizada de natureza civil, profissional e apartidária, de âmbito nacional, dotada de autonomia administrativa, financeira e operacional. A missão geral entre outras é defender a legalidade democrática, prevenir a criminalidade e garantir a segurança interna, a tranquilidade pública e o exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos,

segundo a Lei Orgânica da Polícia Nacional de Cabo Verde, Decreto-Lei nº 39/2007 de 12 de Novembro.

A avaliação de desempenho do pessoal policial de Cabo Verde é regulamentada pelo Decreto Regulamentar n.º 5-H /98, de 16 de Novembro, que estabelece o Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal Policial da Polícia de Ordem Pública (POP). Esta lei é aplicada a todos os elementos com funções policiais da POP, com o posto inferior a subintendente, com excepção aos elementos da POP em comissão de serviço em outros organismos ou no estrangeiro.

O principal objectivo desse decreto é a classificação de serviço, que se baseia na avaliação individual do desempenho de funções dos elementos da POP. Respeitando os princípios da justiça, da transparência e da imparcialidade.

Os responsáveis pela avaliação do pessoal policial da POP são:

- Os superiores hierárquicos com funções de comando, direcção e chefia dos avaliados;
- A Comissão Nacional de Avaliações (CNA), que funciona na dependência do Comandante Geral.

As classificações de serviço têm com objectivos principalmente:

- a) Estabelecer as regras e procedimentos da avaliação do mérito;
- b) Proporcionar uma mais adequada gestão de pessoal em função do mérito;
- c) Permitir uma mais correcta apreciação das reais capacidades do pessoal policial da POP;
- d) Incentivar o aperfeiçoamento individual e colectivo dos elementos da POP;
- e) Elevar os níveis de eficácia da POP;
- f) Reconhecer e premiar o mérito individual;
- g) Melhorar os métodos de selecção e formação;
- h) Aquilatar da necessidade de melhoria dos métodos de formação do pessoal policial da POP.

Entre estes objectivos a classificação ainda visa avaliar os profissionais individualmente no desempenho das suas funções; melhorar a eficácia profissional dos

elementos da POP, considerados individualmente, e dar-lhes a conhecer o juízo dos seus superiores hierárquicos quanto ao seu desempenho; diagnosticar situações de organização de serviços que careçam de correcção; criar um registo biográfico e curricular que permita conhecer as potencialidades de todo o pessoal policial.

A classificação pode ser ordinária ou extraordinária, sendo que a ordinária é feita no período de dois em dois anos, a extraordinária abrange todo o tempo de serviço até ao mês anterior àquele em que é solicitada. Sendo que, a competência para avaliar recai sobre os superiores hierárquicos com funções de comando, direcção ou chefia, designados por avaliadores ou notadores, que, no decurso do período a que se reporta a classificação, reúnam o mínimo de 6 meses de contacto funcional com o notado ou avaliado.

Fundamentalmente a avaliação do desempenho assenta na avaliação das qualidades morais, de carácter profissional e nas qualidades pessoais, como ilustra o Quadro 4.

Quadro 4: Qualidades que são objecto de avaliação.

Qualidades morais	Qualidades de carácter profissional	Qualidades pessoais
Comportamento moral	Espírito de iniciativa	Inteligência
	Espírito de disciplina	Compreensão
	Lealdade	Faculdade de adaptação
Honestidade	Espírito de decisão	Apresentação e aprumo
	Sentimento e amor à	Educação e trato

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

	responsabilidade Competência profissional	Poder de expressão oral
Senso e ponderação		Poder de expressão escrita
	Capacidade de comando	Resistência ao trabalho físico
Espírito de sacrifício		Resistência ao trabalho intelectual
	Capacidade de chefia	
Integridade de carácter	Espírito de organização	Calma perante as dificuldades
	Espírito de observação	Intuição policial
Personalidade	Cultura profissional	Temperamento
		Cultura geral
	Mentalização na Ética Policial	Desembaraço

Fonte: Adaptação de anexo do Decreto Regulamentar n.º 5-H /98, de 16 de Novembro.

O procedimento do sistema de avaliação de desempenho da PNCV utiliza simultaneamente a auto avaliação, bem como, a avaliação pela chefia imediato, pelo que, a auto avaliação realizada pelos avaliados não é vinculativa, assumindo apenas um carácter indiciário e de orientação para o avaliador.

A classificação de serviço é obtida pela tradução da pontuação obtida numa das seguintes menções qualitativas, de acordo com o seguinte intervalo de valores:

- a) Entre 0 e 1, Não satisfatório;
- b) Entre 2 e 3, Regular;
- c) Entre 4 e 5, Bom;
- d) Entre 6 e 7, Muito Bom.

Sempre que o avaliador atribua a nota 0, 1, 6 ou 7 tem de as justificar fundamentadamente, em local próprio da ficha.

O processo de avaliação está constituído por **fase de notação**, corresponde ao início do processo de avaliação, em que o avaliador procede à observação e análise do diário, todas as acções relevantes para a avaliação; **fase do relatório**, assume a forma de uma síntese quantitativa e qualitativa, de todas as notações registadas ao longo do período de tempo a que diz respeito a avaliação; **fase da análise do relatório**, a CNA analisa os relatórios, no sentido de verificar se as avaliações foram realizadas no respeito pelos princípios da justiça, da transparência e da imparcialidade e procede a transformação da

menção quantitativa em menção qualitativa; **fase do registo**, pressupõe registo informático onde se procederá ao averbamento das menções quantitativas e qualitativas após a fase da análise e por último a **fase da homologação**, constitui requisito de validação de todos os processos de avaliação individual.

Os avaliados poderão ter acesso à informação, após a primeira fase da avaliação e após a inserção definitiva na base de dados informatizados do seu registo de avaliação pessoal. A qual é assegurado o direito à reclamação e recurso hierárquico, sempre que discordar da avaliação ou dos registos da avaliação.

4.5. SÍNTESE

Como se verifica nos capítulos anteriores, existem vários modelos de avaliação de desempenho adoptados pelas diversas organizações em estudo.

Contudo, todas elas assentam numa avaliação em dimensões comportamentais e funcionais, excepto o modelo da Administração Pública Portuguesa em que é acrescentado a componente de contratualização dos objectivos.

CAPÍTULO 5

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

5.1. INTRODUÇÃO

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um Estado insular localizado no Golfo da Guiné a cerca de 300km da costa africana, designadamente costa do Gabão, formado por duas ilhas, São Tomé e a ilha do Príncipe, que distam cerca de 150 km, e vários ilhéus adjacentes. A superfície total do território é de 1001 km², sendo a ilha de São Tomé com uma extensão de 859 km² e a do Príncipe com 142 km².

A história escrita sobre São Tomé e Príncipe começa em 1470, ano em que a ilha de São Tomé foi descoberta pelos navegadores portugueses João de Santarém e Pero Escobar. No ano seguinte, os mesmos descobriram a ilha do Príncipe. Mas existe outra versão da história, que não se encontra documentada segundo a qual a ilha de São Tomé já se encontrava habitada pelos Angolares aquando da chegada dos portugueses. Os portugueses só começaram a povoar o país a partir de 1485. Vários grupos uniram-se para formar a população do arquipélago: europeus, filhos de judeus e escravos originários da costa africana, para participarem no cultivo da cana-de-açúcar.

A população santomense em 2012 estima-se 187.356 mil habitantes⁷. O país está dividido administrativamente em seis distritos e uma região autónoma. Nomeadamente, o distrito de Água Grande onde situa a Capital São Tomé; distrito de Mé-Zóchi; o distrito de Cantagalo; distrito de Lembá; distrito de Lobata; distrito de Caué e a Região Autónoma de Príncipe.

A primeira força policial institucionalizada em São Tomé e Príncipe, de que se tem memória designou-se de Corpos de Polícia Indígena e era composta principalmente por soldados angolanos, apoiados por voluntários portugueses e trabalhadores contratados a

⁷ Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) 2012

partir do século XVIII, com o ciclo de café e cacau. Não existe documentação fidedigna que precise a data da criação desta força policial. O Corpo de Polícia Indígena foi extinto pelo Decreto nº 42 223 de 18 de Abril de 1959 que criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe (CPSPSTP).

No ano 1961, deixa de existir o CPSPSTP e passa a existir o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe (CPSTP) pelo Decreto 43 527 de 8 de Março. Depois da independência nacional de São Tomé e Príncipe em 12 de Julho de 1975, foi criada, por Decreto-Lei nº 10/75 de 27 de Agosto, a Polícia Nacional, inicialmente com o nome de Polícia de Segurança Popular que perdurou até ao dia 16 de Maio de 1979 e foi substituída pelo Departamento da Polícia Nacional que funcionava sob tutela da Direcção de Segurança de Ordem Interna. Em 23 de Abril de 1991, foi extinto este departamento pelo Decreto-Lei 24/79, tendo sido criado em sua substituição, através do Decreto-Lei nº 20/91, o Comando Geral da Polícia Nacional.

5.2. MISSÃO E OBJECTIVO

Com base no Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de Abril de 1991, extingue o Departamento da Polícia Nacional e cria o Comando da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

A Polícia Nacional (PN), é uma força paramilitar de segurança pública e ordem interna, uniformizada e armada, que tem por funções a defesa dos direitos pessoais, liberdade e garantia dos cidadãos, a defesa da legalidade democrática e da garantia da segurança interna, de harmonia com o disposto na Constituição e nas demais leis.

A PN tem uma organização única para todo território nacional, obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura, que culmina no membro do Governo responsável pela área de segurança interna.

Em situações de normalidade institucional, são atribuições da PN a participação activa nos fins de segurança interna tal como são definidos por lei e, em situações de excepção, as decorrentes da legislação sobre estado de sítio ou de emergência

A PN é única força responsável pela manutenção de ordem e tranquilidade pública no país, pois, cabe a ela, em regime de exclusividade garantir a segurança rodoviária, nomeadamente através do ordenamento, fiscalização e regularização do trânsito, garantir a

segurança nos espectáculos desportivos e culturais, bem como nas solenidades públicas e outros aglomerados populacionais e regular toda matéria que tem a ver com armas de fogo.

5.3. ESTRUTURA E HIERARQUIA

A PN está sob tutela do Ministério de Defesa e Ordem Interna, e está constituída por um comando geral suportado por quatro grandes áreas e duas repartições, conforme consta no Apêndice G.

O posto mais elevado da estrutura hierárquica da PNSTP é o de Superintendente, seguidamente Intendente Subintendente, que compõe a classe de Oficiais Superiores e Comissário e Subcomissário, que compõe a classe de oficiais subalternos. A classe de Chefes é composta por Chefe de esquadra, Subchefe Principal, Primeiro Subchefe e Segundo Subchefe. Por último a classe dos Agentes que está composta por Agente Principal, Agente da Primeira Classe e Agente da Segunda Classe, de forma decrescente na ordem hierárquica (Anexo A).

5.3.1. ESTRUTURA GERAL

No organigrama da PN em Apêndice G, podemos destacar o Comando Geral, e a Área Operacional. Na Área Operacional, encontramos os comandos operacionais que estão distribuídos pelos seis distritos do país e Região Autónoma de Príncipe. Estes comandos são integrados por uma estrutura de serviço conveniente à sua dimensão geográfica e ao volume de serviços. Os comandos são unidades de jurisdição territorial, que prosseguem as atribuições da PN na respectiva área de responsabilidade. O comando dos distritos e da região autónoma é exercido por um oficial com o posto de Subintendente e o adjunto que é um Comissário, mas devido a falta de efectivo alguns desses comandos estão sob a responsabilidade de um Comissário.

Os comandos distritais e o regional, estão compostos por uma Esquadra Sede que é comandada por um subcomissário e na ausência deste, por um chefe de esquadra que normalmente desempenha a função do seu adjunto. Pode-se ainda, encontrar a figura Posto que são as subunidades criadas de acordo com as necessidades de implementação territorial com objectivo de dar maior cobertura na área de intervenção. O Posto é comandado por um Subchefe, coadjuvado por um Agente mais graduado.

CAPÍTULO 6

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

6.1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central no conjunto das ferramentas da Gestão de Recursos Humanos. É possível perceber-se a existência de vários modelos de avaliação de desempenho, o que torna difícil a tarefa de escolher o método que melhor se adequa as necessidades da organização, neste trabalho especificamente, o modelo que melhor se ajusta as necessidades da PNSTP.

O sistema de avaliação de desempenho, com base no resultado da sua aplicação, deve reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos da instituição. Através de sistema é possível fazer uma gestão de salário de acordo com o desempenho profissional, identificar os trabalhadores com potencial excepcional, gerir planos de carreira e identificar necessidade de formação para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

6.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Com este estudo pretende-se identificar, através da opinião dos elementos policiais sobre o tipo de modelo de gestão de desempenho que mais se adequa à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

6.3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização do trabalho prático, baseia-se na recolha de uma amostra representativa do Comando Distrital da Cidade de São Tomé, na aplicação do método qualitativo, através da utilização de entrevistas semi-estruturadas às chefias de topo da PNSTP e na aplicação do método quantitativo com a elaboração de um inquérito

por questionário dirigido aos elementos policiais do comando distrital de Água grande, Capital de São Tomé e Príncipe. Preferiu-se os elementos policiais de Comando Distrital de Água Grande pelo facto de ser o maior Comando do País e com maior número de efectivo, que por conseguinte é onde encerra o maior volume de trabalho realizado por esta polícia, o que é relevante para a nossa hipótese de estudo.

6.3.1. ENTREVISTAS

Um questionário visa recolher informações através da inquirição de um grupo representativo da população em estudo (Sousa 2011). Para tal, é necessário elaborar questões relacionadas com o tema a tratar sem interacção directa entre o investigador e o inquirido. É nesta ordem de ideia que, antes da preparação do inquérito emprega-se entrevistas pessoais e estruturadas, com base num guião de oito perguntas (Apêndice B), para compreender, o seu ponto de vista e enquanto chefias superiores, qual o modelo de avaliação de desempenho que se deve aplicar aos elementos da PN.

Foram entrevistados o Comandante Distrital de Mé-zóchi, o Comandante Distrital de Cantagalo e o Comandante Distrital de Lobata, as quais constam nos (Apêndices C, D e E).

Na primeira questão, representado no Quadro 5, os entrevistados, na ordem de 100%, concordam que a PNSTP tem necessidade de ter um instrumento de avaliação de desempenho, que possa medir a contributo de cada profissional no serviço, com objectivo de corrigir os problemas, melhorar a qualidade do desempenho individual e de equipas, de forma a melhorar a eficácia e eficiência geral da organização numa filosofia de melhoria contínua e sustentada.

Quadro 5: Pergunta 1 da Entrevista.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeração	Resultado %
			1	2	3		
Questão 1							
Necessidade ter um instrumento de avaliação de desempenho	Estão de acordo	8.1 Instrumento de avaliação	X	X	X	3	100%

Relativamente a segunda questão, como se faz pra recompensar os melhores desempenhos, 50% das respostas vão no sentido de que o superior hierárquico faz o juízo de valor com base em reconhecimento subjectivo de acto considerado institucionalmente relevantes praticado pelos funcionários no desempenho do serviço, 25% defendem que é fácil conhecer os elementos por serem poucos e assim perceber os de melhores desempenho. Outros 25%, das respostas consideram que a prática de recompensar os melhores desempenhos deve ser através de estímulos e propostas de louvores e disponibilização de meios que facilitem o serviço. Ver o Quadro 6.

Quadro 6: Pergunta 2 da Entrevista.

Categoria	Subcategori a	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeraç ão	Resultado %
			1	2	3		
Questão 2							
Com PN faz pra recompensar os melhores desempenhos	Reconheci mento das pessoas no terreno	9.1 Estímulo	X			1	25%
		9.2 Reconhecimento subjectivo		X	X	2	50%
		9.3 conhecimento		X		1	25%

Em respostas a terceira questão, de que os elementos policiais conhecerem e têm noção das suas competências, 50% indicam que todos os profissionais da PNSTP têm noção das competências que devem possuir no exercício do seu trabalho, cerca de 16,6% afirmam que concretamente os oficiais e os chefes têm essa noção, e cerca de 33,3% referem que a noção das competências não está bem enraizado dentro da instituição, que requer ser mais enfatizado. Como está referenciado no Quadro 7.

Quadro 7: Pergunta 3 da Entrevista.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeração	Resultado %
			1	2	3		
Questão 3							
Os elementos da PN têm noção das suas competências	Sim	10.1 todos têm	X	X	X	3	50%
		10.3 os oficiais e chefes		X		1	16,6%
	não	10.2 é preciso reforçar	X		X	2	33,3%

Perante a quarta questão (Quadro 8), que se refere a existência de prática da atribuição dos objectivos de trabalho. As respostas com cerca de 42,8% defendem que existem a prática em atribuir os objectivos de trabalho e, de igual forma as respostas nos apontam para uma necessidade de sistematizar este procedimento foram cerca de 42,8% e os 14,2% que mencionam que esta prática não é adoptada a todos os níveis.

Quadro 8: Pergunta 4 da Entrevista.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeração	Resultado %
			1	2	3		
Questão 4							
Existe a prática de se atribuir objectivos de trabalho	sim	11.1 existe	X	X	X	3	42,8%
	não	11.2 Carece de melhor execução	X		X	3	42,8%
		11.3 Não a todos níveis		X		1	14,2%

Mediante a quinta questão, relativamente se a PNSTP deve adoptar ou não o modelo de avaliação de desempenho existente na PSP, verificou-se que 66,6% das

respostas nos indicam que a PNSTP deve adoptar o modelo existente na PSP, mas aperfeiçoa-lo com a introdução de um campo de avaliação que será complementado com objectivos de equipas e individuais, cerca de 33,3% das respostas apontam para a criação de um modelo diferente. Como se pode ver no Quadro 9.

Quadro 9: Pergunta 5 da Entrevista.

Categoria	Subcategori a	Unidade de registo	Entrevistad os			Unidade de enumeração	Resultado %
			1	2	3		
Questão 5							
Considera que a PNSTP deve adoptar este modelo da PSP	sim	12.1 aperfeiçoa-lo	X		X	2	66,6%
	não	12.2 diferente		X		1	33,3%

Na sequência as respostas relativas a sexta questão, se as competências devem ou não ser objecto de avaliação por parte da PNSTP, os entrevistados responderam que as avaliações devem incidir sobre as competências específicas, totalizando 75% das respostas e 25% indicam que deve haver competências que serão iguais para todas as classes e outras que serão específicas e que a avaliação deve contemplar as duas. Representada no Quadro 10.

Quadro 10: Pergunta 6 da Entrevista.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistado s			Unidade de enumeraçã o	Resultad o %
			1	2	3		
Questão 6							
Estilo de avaliação de desempenho	Competências a avaliar	13.1 devem ser específicas	X	X	X	3	75%
		13.2 iguais			X	1	25%

Confrontados com a sétima questão sobre as necessidades de formação na PNSTP, as respostas apresentam-nos que a falta de formação ou formação insuficiente é uma realidade na PNSTP, sendo que 27% das respostas indica-nos que existe carência de formação e outros 27% que não existe plano de formação institucionalizado, cerca de 18% aludem que a formação é muito insuficiente como está referido na resposta do entrevistado número três “A Formação inicial, que serve de ingresso para os novos alistados tem a duração máxima de 3 meses, o que revela ser manifestamente insuficiente”, apenas 18,1% da resposta refere a formação recebida pelos oficiais formados no ISCPSI como sendo suficiente, e os restantes 9% das respostas indicam-nos que não existe programa de formação contínua para os profissionais da Polícia Nacional. Como se pode ver no Quadro 11.

Quadro 11: Pergunta 7 da Entrevista.

Categoria	subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeração	Resultado %	
			1	2	3			
Questão 7								
Como definem e identificam as necessidades de formação na PNSTP?	Falta de formação	14.2 carência		X	X	3	27,2%	
	suficiente	14.4 ISCPSI		X	X	2	18,1%	
	insuficiente	14.3 muito insuficiente		X		2	18,1%	
	Nenhuma formação	14.1 programa de formação		X			1	9%
		14.5 sem plano de formação			X		3	27,2%

No que diz respeito a oitava questão, sobre as opiniões dos entrevistados acerca do modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP, 33,3 % das respostas vão no sentido de que o modelo de avaliação de desempenho deve ser baseado em avaliação individual e de equipas, 33,3% seria necessário apoiar-se o nível de escolaridade, para se poder criar um modelo de avaliação e outros 33,3% com base num estudo, criar um modelo das conclusões resultante desse estudo. Referenciado no Quadro12.

Quadro 12: Pergunta 8 da Entrevista.

categoria	subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados			Unidade de enumeração	Resultado %
			1	2	3		
Questão 8							
como deveria ser construído um modelo de avaliação de desempenho	competências	15.1 individuais e de equipas	X			1	33,3%
		15.2 nível de escolaridade			X	1	33,3%
	comportamentos	15.3 com base num estudo			X	1	33,3%

6.3.2. INQUÉRITO

Os inquéritos estão constituídos por duas partes, a primeira parte do Questionário está composta por quatro questões e tem o propósito de caracterizar os inquiridos em termos da idade, género, posto e habilitações literárias. A segunda parte está composta por 7 questões fechadas de escolha múltiplas.

As sete questões têm objectivo de identificar qual o modelo que melhor serve para gerir o desempenho da Polícia com base nas opiniões dos inquiridos.

6.3.2.1. Validação do Inquérito

A primeira versão do inquérito foi submetida à validação, ao seu conteúdo, forma e escrita, pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCP SI.

Na primeira parte do Questionário continha oito questões que foram corrigidas tirando-se quatro. Na segunda parte existiam onze questões que se reduziu para sete e alterou-se a forma das questões, tornando-as mais directas, com intuito de se tornarem mais perceptível e ir ao encontro das informações pretendidas para o trabalho.

O inquérito final ficou composto por duas partes, a primeira parte constituída por quatro questões e tem o objectivo de caracterizar os inquiridos, em termos

sociodemográfico, nomeadamente a sua idade, género, posto e habilitações literárias. A segunda parte do questionário é composta por sete questões fechadas de escolha múltiplas usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert, que permite escolher uma das cinco alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou discordância com as afirmações que lhes são apresentadas.

6.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

Neste trabalho, o universo envolve os Oficiais, Chefes e Agentes do Comando Distrital de Água grande da PNSTP. O Universo para Hill et al. (2002, p. 41) “é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. Perante isto, fazem parte do universo do estudo 165 entre Oficiais, Chefes e Agentes, onde será calculada uma amostra para a realização do estudo.

Decidiu-se para o trabalho, apenas uma parte dos elementos que constituem o Universo, que será a Amostra. De acordo com Sarmento (2008, p. 25), para calcular “o tamanho da amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um grau de precisão (D)” utiliza-se a seguinte formula:

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

A Amostra foi determinada com base no efectivo do Comando Distrital de Água Grande de PNSTP, entre Oficiais, Chefes e Agentes, sendo N= 165. “ Quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5” (Sarmento 2008, p. 26). Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=0,95\%$ e o nível de precisão D=5%. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}=1,96$.

Desta feita obteve-se uma amostra 33 pessoas a inquiri, mediante a amostra obtida, procedeu-se à estratificação das mesmas, obtendo o peso percentual de 20%.

6.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.5.1. CARACTERIZAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS DOS ELEMENTOS POLICIAIS INQUIRIDOS

Inquiriram-se 75 indivíduos, número superior à amostra necessária. Verifica-se que 25,3% são do género feminino e 74,7% são do género masculino. Relativamente à idade verifica-se que 36,2% dos inquiridos têm idades compreendida entre 21 e os 30 anos, dos 31,5% têm idades compreendida entre 31 e os 40 anos, dos 22,1% têm idades compreendida entre os 41 e os 50 anos e os restantes 10,2% dos inquiridos têm idades entre os 51 e os 60 anos. Não existe nenhum dos inquiridos com mais de 60 anos. Relativamente ao posto, 18% são Agentes da Segunda Classe, 16,8% são Agente da Primeira Classe, 8,9% Agente Principal, 6,3% são Primeiro Subchefe, 19,7% Segundo Subchefe, 22,9% são Subchefe Principal e os 7,5% são Chefe de Esquadra. No que diz respeito às habilitações literárias, constatou-se que 2,1% possuem 12º ano, 34,7% possuem 11º ano, 6,7% possuem 10º ano, 15,2% possuem 9º ano e 41,3% enquadram-se na variável “outro” na qual responderam a menos de 9º ano. Como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: N° de entrevistados e percentagem de resposta da primeira parte do questionário.

Género	Entrevistados	%
Feminino	17	25,3%
Masculino	58	74,7%
Grau Académico		
12º Ano	1	2,1%
11º Ano	21	34,7%
10º Ano	5	6,7%
9º Ano	14	15,2%
Outro	34	41,3%
Idade		
21 - 30	20	36,2%
31 - 40	28	31,5%
41 - 50	20	22,1%
51 - 60	7	10,2%
Posto		
Agente da Segunda Classe	8	18,0%
Agente da Primeira Classe	7	16,8%
Agente Principal	5	8,9%
1º Subchefe	6	6,3%
2º Subchefe	26	19,7%
Subchefe Principal	17	22,9%
Chefe de Esquadra	6	7,5%

6.5.2. ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE OS RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO

Através da análise das respostas dos elementos da PNSTP sobre a necessidade de um modelo de avaliação de desempenho, verifica-se que na primeira questão que os inquiridos concordam completamente que deve existir um modelo de avaliação de desempenho na PNSTP para avaliar os seus profissionais (média = 4). Como esta referenciada na Tabela 2.

Tabela 2: resposta a 1ª pergunta do questionário.

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	37,3%	28
Concordo completamente	44,0%	33
Discordo	2,6%	2
Discordo completamente	12,0%	9
Não concordo nem discordo	4,0%	3
Total Geral	100%	75
Média		4,0
Desvio Padrão		1,3

Na pergunta 2 discordam com tendência a não concordar ou discordar, relativamente a afirmação se o desempenho deve ser avaliado apenas sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstra no cumprimento do seu serviço (média = 2,5). De acordo com a Tabela 3.

Tabela 3: resposta a 2ª pergunta do questionário.

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	6,6%	5
Concordo completamente	14,6%	11
Discordo	32,0%	24
Discordo completamente	28,0%	21
Não concordo nem discordo	18,6%	14
Total Geral	100%	75
Média		2,5
Desvio Padrão		1,4

Relativamente a pergunta 3, os inquiridos não concordam com tendência a não concordar nem discordar que o desempenho deve ser avaliado apenas com base no cumprimento de objectivos que lhes são determinados (média = 2,3). Como se pode ver na Tabela 4.

Tabela 4: resposta a 3ª pergunta do questionário.

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	10,6%	8
Concordo completamente	6,6%	5
Discordo	44,0%	33
Discordo completamente	24,0%	18
Não concordo nem discordo	14,6%	11
Total Geral	100%	75
Média		2,3
Desvio Padrão		1,1

Na sequência a pergunta 4 os inquiridos concordam que a avaliação do desempenho dos profissionais da PN seria mais justo se fossem avaliados sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstram no cumprimento do serviço, e também com base no cumprimento dos objectivos que lhes são determinados (média = 4,1). Como está demonstrada na Tabela 5.

Tabela 5: resposta a 4ª pergunta do questionário.

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	36,0%	27
Concordo completamente	42,6%	32
Discordo	2,67%	2
Discordo completamente	5,3%	4
Não concordo nem discordo	13,3%	10
Total Geral	100%	75
Média		4,1
Desvio Padrão		1,1

No que diz respeito a pergunta 5 os elementos a PNSTP discordam que os requisitos para avaliação do desempenho sejam os mesmos para todas as classes profissionais (média = 2,2). Como se pode observar na Tabela 6.

Tabela 6: resposta a 5ª pergunta do questionário

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	5,3%	4
Concordo completamente	4,0%	3
Discordo	44,0%	33
Discordo completamente	25,3%	19
Não concordo nem discordo	21,3%	16
Total Geral	100%	75
Média		2,2
Desvio padrão		1,0

Na sequência da resposta anterior, na pergunta 6 os inquiridos não concordam nem discordam com tendência a concordarem que devem existir requisitos de avaliação próprios e diferentes para cada classe profissional conforme as competências e os objectivos de cada classe em questão (média = 3,7). Como se verifica na Tabela 7.

Tabela 7: resposta a 6ª pergunta do questionário.

Respostas	%	Nº de Respostas
Concordo	36,0%	27
Concordo completamente	30,6%	23
Discordo	12,0%	9
Discordo completamente	9,3%	7
Não concordo nem discordo	12,0%	9
Total Geral	100%	75
Média		3,7
Desvio Padrão		1,3

No que diz respeito a pergunta 7 não concordam nem discordam com tendência a concordarem, que o modelo de avaliação de desempenho deve ter requisitos iguais para avaliar o que é igual em todas as classes, mas também ter requisitos diferentes para avaliar o que é diferente entre as classes profissionais (média 3,8). Representado na Tabela 8.

Tabela 8: resposta a 7ª pergunta do questionário.

Rótulos de Linha	%	Contagem de Pergunta7
Concordo	25,3%	19
Concordo completamente	45,3%	34
Discordo	21,3%	16
Discordo completamente	5,3%	4
Não concordo nem discordo	2,6%	2
Total Geral	100%	75
Média		3,8
Desvio Padrão		1,3

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo final pretende-se, infirmar ou confirmar as hipóteses formuladas no início do trabalho, bem como verificar o cumprimento dos objectivos propostos, responder às questões da investigação, propor um modelo de avaliação para a PN e culminar com as conclusões finais e propor recomendações com base nos resultados obtidos. Nesta parte apresenta-se ainda uma reflexão sobre as limitações e investigações futuras.

7.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Inicialmente no primeiro capítulo, foram consideradas cinco hipóteses, em que quatro são hipóteses práticas e uma teórica. Pretende-se de seguida analisar a verificação ou não verificação dessas hipóteses.

7.2.1. Hipóteses Teóricas

A avaliação de Desempenho não é o mesmo que Gestão de Desempenho.

É totalmente verificada pela revisão bibliográfica. A gestão de desempenho integra um conjunto de ferramenta de recursos humanos essencial no melhor cumprimento dos objectivos, tanto organizacionais como dos funcionários, porque não constitui só o processo de avaliação no final do ciclo de produção, mas traduz-se num processo mais completo, pelo que, inicia-se com o alinhar os objectivos individuais com os da organização através da fixação de um plano de acção para o funcionário, no início do ciclo de desempenho, envolve também o acompanhamento ao longo de todo o ciclo de trabalho de forma a garantir o sucesso e termina com a avaliação de desempenho no final do ciclo de desempenho, de harmonia com o plano de acção traçado inicialmente. A avaliação

formal nas organizações consiste no fecho do ciclo de desempenho, é o balanço do trabalho desenvolvido pelo colaborador, relativamente aos resultados obtidos e a forma como eles foram atingidos.

De acordo com a posição de determinados autores referenciados na literatura, avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ciclo anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação, geralmente um processo unilateral.

Gestão de desempenho é um processo contínuo, que se traduz sistematicamente, em alinhar os objectivos individuais com os da organização, definir o que espera de cada um dos seus colaboradores e desenvolver estratégias para que se consiga atingir os objectivos com sucesso, criar mecanismos de acompanhamento e recompensar pelos resultados obtidos. Todavia, é necessário avaliar as capacidades do indivíduo para se poder determinar o que poderá fazer no futuro, podendo desempenhar tarefas de maior complexidade e responsabilidade. Essa óptica pode fundamentar uma definição que considere como um conjunto de técnicas de análise objectiva do comportamento profissional do indivíduo que possibilite conhecer melhor o seu rendimento profissional, avaliar suas aptidões e motivações, orientar o trabalhador em função das suas aptidões e motivações, não perdendo nunca os objectivos da organização.

Como já foi referenciado avaliar alguém quanto ao seu desempenho profissional é considerar os resultados do seu trabalho comparando-os com aquilo que se esperava em termos de rendimento previsto, sendo que as organizações para avaliar o desempenho dos seus colaboradores no trabalho, cada qual procuram desenvolver metodologias ajustadas às suas necessidades e objectivos.

7.2.2. Hipóteses Práticas

Hipótese Prática 1: A Avaliação de desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida apenas em dimensões comportamentais.

Não se verifica, porque da totalidade dos inquiridos a maioria (32%) discorda e (28%) discorda completamente que a avaliação de desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida apenas em dimensões comportamentais e cerca de (14,7%) concorda completamente e (6,7%) concorda com este modelo de avaliação (Gráfico 1), todavia o valor médio das respostas ronda os 2,5. Mediante estes resultados consta-se que,

apesar de discordar com tendência a não concordar nem discordar, relativamente a afirmação se o desempenho deve ser avaliado apenas sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstra no cumprimento do seu serviço. Portanto, como já se afirmou, esta hipótese não se verifica, pois apenas uma pequena percentagem dos inquiridos concorda com este modelo, embora haja uma percentagem (18,7%) de elementos que não concordam nem discorda.

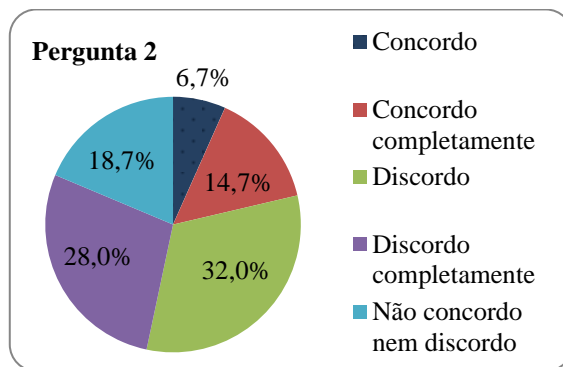


Gráfico 1: Percentagem de resposta à pergunta 2.

Hipótese Prática 2: A avaliação de desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida apenas em objectivos previamente contratualizados.

Não se verifica, porque a grande maioria não concorda e discorda completamente (Gráfico 2) que o modelo a ser aplicado aos elementos da PN seja apenas com base no cumprimento de objectivos que lhe são determinados com uma média de resposta a rondar 2,3. No entanto, uma pequena percentagem dos inquiridos concorda com este modelo.

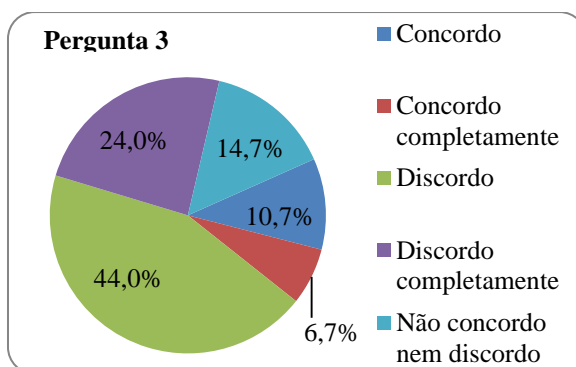


Gráfico 2: Percentagem de resposta à pergunta 3.

Hipótese Prática 3: A avaliação de Desempenho dos elementos policiais de São Tomé deve ser medida através de objectivos contratualizados e complementado por dimensões comportamentais.

É completamente verificada, porque a grande maioria dos inquiridos concorda (36%) e concorda completamente (42,7%) que a avaliação do desempenho dos profissionais da PN seria mais justo se fossem avaliados sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstram no cumprimento do serviço, e também com base no cumprimento dos objectivos que lhes são determinados (Gráfico 3). Perante isto, esta hipótese considera-se como verificada, pois o valor médio é de 4,1, não obstante existirem alguns inquiridos responderem que não concorda nem discorda e o número muito reduzido discordarem.

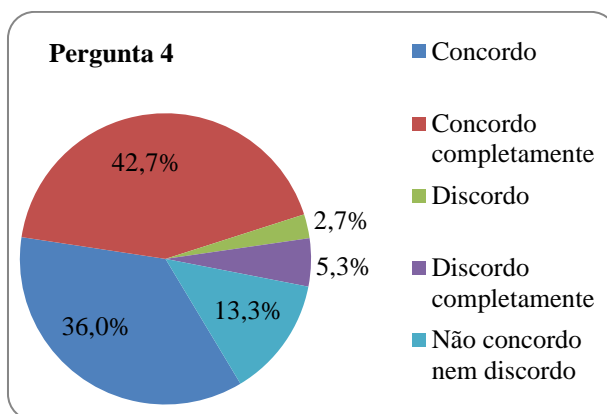


Gráfico 3: Percentagem de resposta à pergunta 4.

Hipótese Prática 4: A Avaliação de desempenho dos Oficiais, Chefes e Agentes da polícia de São Tomé devem ser medidos pelos parâmetros diferentes, mas com requisitos iguais e diferentes, iguais para competências que sejam iguais e diferentes para competências diferentes.

É parcialmente verificada, porque relativamente aos parâmetros serem os mesmos para todas as classes os inquiridos discordam (44%) e (25,3%) discordam completamente (Gráfico 4), com o valor médio das respostas na ordem de 2,2, mas existem uma percentagem considerada que não concorda nem discorda.

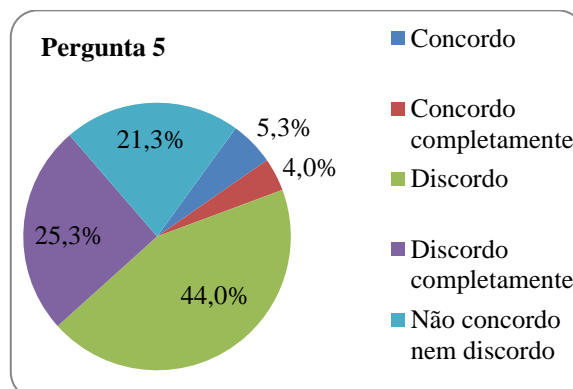


Gráfico 4: Percentagem de resposta à pergunta 5.

Porém, quando se trata de existir requisitos de avaliação próprios e diferentes para cada classe profissional conforme as competências e os objectivos de cada classe os inquiridos não concorda nem discorda com tendência a concordar representado no Gráfico 5, com a média das respostas a rondar 3,7.

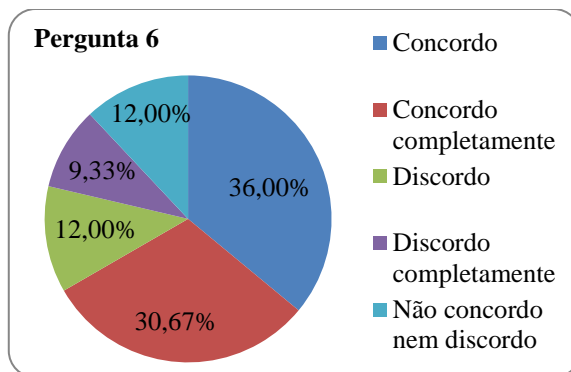


Gráfico 5: Percentagem de resposta à pergunta 6.

No que diz respeito a modelo de avaliação de desempenho ter requisitos iguais para avaliar o que é igual em todas as classes, mas também ter requisitos diferentes para avaliar o que é diferente entre as classes profissionais, à semelhança das respostas à questão anterior, com base no Gráfico 6 os inquiridos não concordam nem discorda com tendência a concordar, com uma média das respostas na ordem dos 3,8.

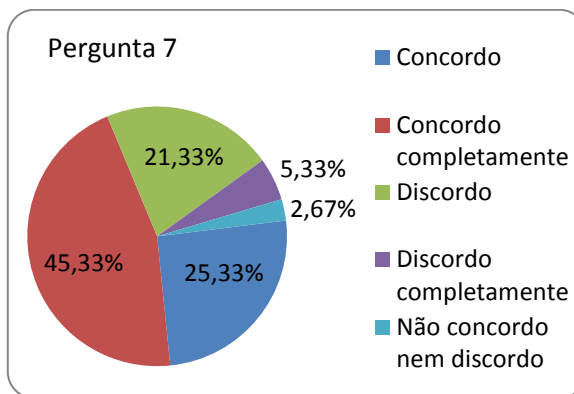


Gráfico 6: Percentagem de resposta à pergunta 7.

Embora, por um lado, verifica-se que os inquiridos não concordam que os parâmetros sejam os mesmos para avaliar todas as classes, a hipótese não pode ser verificada na sua totalidade porque, por outro lado, não concorda nem discorda com tendência a concordar que os requisitos para a avaliação devem ser iguais em todas as classes, mas também ter requisitos diferentes para avaliar o que é diferente entre as classes profissionais. Apesar da diferença entre o valor médio das respostas obtidas serem pequena

e os graus de concordância serem próximos, leva a concluir que esta hipótese não pode ser verificada na sua totalidade, isto é, pode ser considerada de modo parcial, pois a diferença entre as médias é reduzida.

7.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos definidos no início do presente trabalho de investigação foram todos atingidos na sua totalidade.

7.4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

7.4.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

PD 1: O modelo a propor para a PN deve ser assente em dimensões comportamentais e por objectivos para todos os elementos policiais, independentemente da sua classe?

Com base na análise de dados e informações daí retiradas pode-se responder que sim, porque a PN tem necessidade de um modelo de avaliação de desempenho que assenta numa política de gestão por objectivos, auxiliado por um conjunto de competências que os trabalhadores têm de demonstrar durante um determinado período em que são objecto de avaliação. No entanto os parâmetros de avaliação devem ser diferentes para avaliar as competências e os objectivos que sejam diferentes para cada classe.

PD 2: O modelo a propor para a PN deve ser assente em dimensões comportamentais e por objectivos apenas para a classe de oficiais?

Considera-se que não, porque a gestão por objectivo deve ser implementado também para as classes de Chefes e Agentes, segundo os resultados das análises das informações obtidas. Não obstante que os requisitos de avaliação devem ser diferentes para cada classe profissional conforme as competências, e os objectivos que lhes estão associados e que haja requisitos que sejam iguais para todas as classes.

7.4.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

O actual modelo de avaliação de desempenho da Polícia de Segurança Pública Portuguesa é adequado e ajustado para medir o desempenho dos elementos policiais da Polícia de São Tomé?

Através das pesquisas feitas e informações recolhidas verifica-se que, o modelo de avaliação da PSP assenta, meramente, na classificação de um conjunto de competências, instituídas previamente nas fichas de avaliação, com base na qual, os avaliadores se limitam a fazer uma classificação dessas competências, no final do período. As competências estabelecidas nas fichas de avaliação são iguais para todas as categorias profissionais.

Cumulativamente, modelos de avaliação não contempla uma política de avaliação de desempenho baseada na contratualização de objectivos, quer individuais quer organizacionais, para avaliar os profissionais.

Mediante estes factos e com base nos dados quantitativos, considera-se que, o modelo de avaliação de desempenho praticado na PSP tal como está desenhado não serve para ser aplicado na PNSTP. No entanto, pode servir de base para a criação de um modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP, porém, será necessário introduzir alguns melhoramentos, nomeadamente avaliação de desempenho que assentam na gestão por objectivos, completado com um conjunto de competências que os trabalhadores têm de demonstrar durante um determinado período em que são objecto de avaliação. E deve-se introduzir também parâmetros de avaliação que sejam iguais para todas as classes, e diferentes mediante as diferenças das suas atribuições.

7.5. CONCLUSÕES FINAIS

A literatura mostra que a avaliação de desempenho tem vindo a assumir uma importância crescente. A missão e o objectivo da função Recursos Humanos tem evoluído com as alterações sucessivas de envolvente e da estrutura das próprias Organizações. Com isso, gestão de desempenho surge como uma ferramenta essencial para se atingir os objectivos organizacionais e individuais, de forma eficiente, eficaz e com elevado grau de optimização dos recursos.

O objectivo principal da gestão de desempenho reside em alinhar os objectivos individuais com os da organização através da fixação de um plano de acção para o

funcionário, no início do ciclo de desempenho, que prevê a criação de um sistema de gestão por objectivo, que pode incluir objectivos comportamentais. Envolve também o acompanhamento ao longo de todo o ciclo de trabalho de forma a garantir o êxito, tanto organizacional como individual. Esse sistema pretende criar uma filosofia de melhoria contínua e sustentada da forma como os colaboradores exercem as suas funções, culminando na avaliação final, em harmonia com o plano de acção traçado inicialmente.

A avaliação formal nas organizações consiste no fecho do ciclo de desempenho, é o balanço do trabalho desenvolvido pelo colaborador, durante o ciclo de desempenho, relativamente aos resultados obtidos e a forma como eles foram atingidos. E com isso Diagnosticar necessidade de formação, recompensar de forma adequada, criar planos de carreira que proporcionem oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores.

Pôde-se verificar que, existe necessidade de implementação de um modelo de avaliação de desempenho, que possa medir o desempenho do pessoal com funções policiais da PNSTP. Contudo, mediante os inquéritos aplicados, apurou-se que os elementos policiais identificam-se mais com um modelo de avaliação de desempenho que assenta numa política de gestão por objectivos, subsidiado por um conjunto de competências que os trabalhadores têm de demonstrar durante um determinado período em que são objecto de avaliação. Também que, os parâmetros de avaliação sejam diferentes para avaliar as competências e os objectivos que sejam diferentes para cada classe.

Com isso pode-se concluir que o modelo de avaliação utilizado na PSP não serve para ser implementado na PNSTP, porque o modelo baseia-se apenas na delimitação de um conjunto de competências inscritas na ficha de avaliação, onde os avaliadores se limitam a fazer uma classificação dessas competências, no final do ciclo de desempenho estabelecido. Verifica-se também, semelhanças entre o modelo de avaliação utilizada na PSP e o modelo da PNCV, que tem como o principal objectivo a classificação de serviço, que se baseia na avaliação das qualidades morais, de carácter profissional e nas qualidades pessoais.

Diferente destes, é o SIADAP que se baseia em objectivos contratualizados e em competências que constam da lista individualizadas por categorias profissionais. Sendo esse a base do conceito de gestão de desempenho.

7.6. MODELO FINAL

Considerando que o modelo de avaliação de desempenho em prática na PSP não coincide, da forma como está concebido, com as necessidades de avaliação dos elementos da PNSTP, propõe-se que seja adoptado como modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP um estudo já realizado para a PSP, pelo Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes e Professora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, sobre **Gestão de Desempenho a Partir das competências**. Neste trabalho está elencada uma lista com um conjunto de competências para cada classe profissional agrupadas em sete dimensões estratégicas (em Anexo B). Em que os avaliadores devem contratualizar pelo menos quatro dimensões destas competências estratégicas com os avaliados, tendo em conta as funções que desempenham e o seu nível de responsabilidade.

Complementado com uma política de contratualização de objectivos previamente acordados entre o avaliador e o avaliado no início do ciclo de avaliação.

7.7. RECOMENDAÇÕES

Tendo por base o modelo proposto recomenda-se a sua aplicação na PNSTP.

7.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Uma das grandes limitações deste estudo encontra-se na reduzida amostra, dado que o número de intervenientes no estudo poderia ter sido superior ao apresentado se não fosse as dificuldades de gerir os inquéritos à distância. Relativamente às entrevistas, foram ainda mais reduzida, pelo facto de não haver disponibilidades por parte dos oficiais a serem entrevistados.

Apesar de, durante o evolução da investigação se revelarem as limitações referidas, nenhuma delas foram obstáculo para validar os resultados do estudo efectuado bem como as conclusões que se retiram a partir da análise dos mesmos.

7.9. INVESTIGAÇÕES FUTURA

Este trabalho pode ser considerado como início de um estudo a ser desenvolvido, na área dos recursos humanos da PNSTP, e de forma mais abrangente, para ser aplicado a toda PN.

Com base neste estudo, pode-se desenvolver novas políticas de validação das práticas de recrutamento e de selecção bem como criar ferramentas de trabalho no campo da formação e do desenvolvimento pessoal e da gestão de recompensas.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, J. A. F. de (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5.^a Ed. Revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).
- Bilhim, J. A. F. de (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Ed. Rh.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, (3.^a Ed.), Lisboa Ed. RH.
- Camara, P. B. da (2012), *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, 1.^a Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.^a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., (2010). *Novo Humanator– Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (3.^a Ed.). Editora: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., (2003). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (5.^a Ed.). Editora: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. da. & Guerra, P. B., (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. (1.^a Ed.). Lisboa: Ed. RH.
- Carvalho, J; Rocha, F; Raposo, R.; Duarte, M. & Tavares, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*, São Paulo: Edição.
- Chiavenato, I. (2005) *Administração nos Novos Tempos*, São Paulo: Edição Elsevier.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar* (1.^a Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Decreto-Lei n.º 20/91, (1991). *Regime Jurídico que extingue o Departamento da Polícia Nacional e cria o Comando da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. DR, N.º 16, de 23 de Abril de 1991.
- Domingues, L. H. (2003). *Fórum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração*. Lisboa: ISCSP.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário (2.ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lei Constitucional n.º 01/2005, de 12 de Agosto. DR – 1.ª Série -A N.º 155. – Constituição da República Portuguesa.
- Marras, J. P.; Lima, M. G. & Tose, S. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mendes, J. & Sarmento, M. (2010). *Gestão do Desempenho a Partir das Competências*. PROELIUM Revista de Academia Militar, IV Série, N.º 13, 2010.
- Nunes, S. A. A. (1999). *A Função do Comandante de Esquadra: Gerir/Liderar/Comandar*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Pereira, M. J. & Neves, J. (2005). *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*, Oeiras. Ed: INA.
- Pinto, C. A. M.; Rodrigues, J. A. M. S.; Melo, L. T.; Moreira, M. A. D., & Portaria n.º 1633 (2007). *Modelo de Ficha de Auto-Avaliação e avaliação de Desempenho na Administração Pública*. Diário da República, I Série, N.º 251, 31 Dezembro 2007.
- Portaria n.º 881 (2003) *Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de segurança Pública*. Diário da República, I Série-B, N.º 192, 21 de agosto 2003.
- Ribeiro, S.; Alves, J. & Matos, A. (2006) *Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública*, Coimbra: Editora Almedina.
- Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão (1.ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado*

e Trabalhos de Investigação Aplicada. (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sousa, A. de. (1996). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.

Sousa, A. de. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.

Sousa, Maria José; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e práticas*, 3.^a Edição, Lisboa.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas

Apêndice B: Guião de entrevista

Apêndice C: Entrevista ao comandante Distrital de Lobata, Sr. Subintendente Adulcino de Ceíta Tavares Daniel, em 10 de Março de 2014

Apêndice D: Entrevista ao comandante Distrital de Mezó-Che, Sr. Comissário Samuel da Conceição António, em 12 de Março de 2014

Apêndice E: Entrevista ao comandante Distrital de Cantagalo, Sr. Comissário Aurito dos Santos da Vera Cruz, em 12 de Março de 2014

Apêndice F: Questionário aplicado aos elementos policiais

Apêndice G: Estrutura Geral da PNSTP

Apêndice A

Pedido de autorização para a realização de entrevistas

Exma. Sr.^a Diretora de Estágio,

Eridson Martins Gomes da Trindade, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 14 ST/800015, do 26.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do Trabalho de Dissertação intitulado “ Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe”, do qual é orientador o Exmo. Sr. Doutor João Fernando de Sousa Mendes, mui respeitosamente, solicitar a V. Exa. a autorização para aplicação de um inquérito por entrevista aos Oficiais da Polícia de São Tomé e Príncipe.

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

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

Lisboa e ISCPSI, 5 de Fevereiro de 2014

Eridson Trindade

Aspirante a Oficial de Polícia

N.º 14 ST/800015

Apêndice B

Guião de entrevista

Entrevista sobre um modelo de gestão de desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica conducente ao grau de mestre em Ciências Policiais e no âmbito da dissertação do trabalho de investigação sobre o tema: Modelo de gestão de desempenho para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Assim, com presente a entrevista temos como objectivo obter a opinião dos entrevistados sobre o tipo de modelo de gestão de desempenho que mais se adequa à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Entrevista Nº 1

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____ Hora de início: ____ Hora de fim: ____

1.1 Organização a que pertence: _____

1.2 Departamento / Serviço: _____

1.3 Cargo/Posto: _____ 1.4 Função: _____

1.5 Idade: ____ 1.6 Género: _____ 1.7 Habilitações literárias: _____

Guião

Pergunta 1.8: Considera que existe necessidade da PNSTP ter um instrumento de avaliação de desempenho para medir o nível de desempenho dos seus elementos?

Pergunta 1.9: Uma vez que a PNSTP não possui um instrumento de avaliação de desempenho para os seus elementos, como faz para recompensar os melhores desempenhos?

Pergunta 1.10: Acha que os elementos da PNSTP (Oficiais, Chefes e Agentes) tem noção das competências que devem possuir para o exercício do seu trabalho?

Pergunta 1.11: Existe a prática de se atribuir objectivos de trabalho aos elementos da PNSTP?

Pergunta 1.12: Perante o modelo de avaliação de desempenho da PSP Portuguesa, em que assenta unicamente na classificação de um conjunto de competências para todas as classes. Considera que a PNSTP deve adoptar este modelo tal com está ou aperfeiçoá-lo com a introdução de um campo de avaliação que será complementado com objectivos de equipa e individuais a cada elemento?

Pergunta 1.13: Caso a PNSTP venha a possuir um instrumento de avaliação de desempenho próprio, no que respeita às competências a avaliar, acha que devem ser as mesmas para todas as classes, como o modelo da PSP, ou devem existir competências específicas para cada classe?

Pergunta 1.14: Como definem e identificam as necessidades de formação na PNSTP?

Pergunta 1.15: Na sua opinião como deveria ser construído um modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice C

Entrevista ao comandante Distrital de Lobata, Sr. Subintendente Adulcino de Ceita
Tavares Daniel, em 10 de Março de 2014

1– Considera que existe necessidade da PNSTP ter um instrumento de avaliação de desempenho para medir o nível de desempenho dos seus elementos?

Estou de acordo que se introduza na PNSTP o instrumento de avaliação de desempenho que possa medir o nível de desempenho dos seus Agentes e Oficiais;

2 – Uma vez que a PNSTP não possui um instrumento de avaliação de desempenho para os seus elementos, como faz para recompensar os melhores desempenhos?

Estimula-los, propor louvores, disponibilizar aos mesmos meios que lhes possibilitem na execuções dos serviços;

3 – Acha que os elementos da PNSTP (Oficiais, Chefes e Agentes) tem noção das competências que devem possuir para o exercício do seu trabalho?

A noção das competencias que devem possuir os Oficiais, Chefes e Agentes da PNSTP para o exercicio do seu trabalho, como profissional acho que todos têm, mais necessário se torna o reforço do processo de formação continuação e de especialização;

4 – Existe a prática de se atribuir objectivos de trabalho aos elementos da PNSTP?

Sim existe, mais esta atribuição carece de mais e melhores execução efectiva dos profissionais desta Polícia;

5 – Perante o modelo de avaliação de desempenho da PSP Portuguesa, em que assenta unicamente na classificação de um conjunto de competências para todas as classes. Considera que a PNSTP deve adoptar este modelo tal com está ou aperfeiçoá-lo com a introdução de um campo de avaliação que será complementado com objectivos de equipa e individuais a cada elemento?

Considero que a PNSTP deva adoptar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela PSP mas introduzir e aperfeiçoar a avaliação de desempenho de equipa e individuais de cada profissional da PNSTP;

6 – Caso a PNSTP venha a possuir um instrumento de avaliação de desempenho próprio, no que respeita às competências a avaliar, acha que devem ser as mesmas para todas as classes, como o modelo da PSP, ou devem existir competências específicas para cada classe?

Do meu ponto de vista, a avaliação de desempenho devem ser aplicadas a todos os profissionais da PNSTP do modo geral mais não descurando as competências e exigencias específicas das demais estruturas hierarquicas desta Polícia Nacional;

7 – Como definem e identificam as necessidades de formação na PNSTP?

As necessidades de formação dos profissionais da PNSTP são as constantes das emanações superiores do Comando Geral da Polícia Nacional;

8 - Na sua opinião como deveria ser construído um modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP

O modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP, para além da classificação de conjunto de competências para todas as classes, deve ser construídos rigorosamente na avaliação de equipas e na avaliação individual de cada profissional da PNSTP.

Apêndice D

Entrevista ao comandante Distrital de Mezó-Che, Sr. Comissário Samuel da Conceição
António, em 12 de Março de 2014

1 – Considera que existe necessidade da PNSTP ter um instrumento de avaliação de desempenho para medir o nível de desempenho dos seus elementos?

Sim, pois um instrumento de avaliação de desempenho dentro da corporação policial é fundamental para gratificar os melhores profissionais e consequentemente aumentar a motivação e auto-estima no seio dos profissionais.

2 – Uma vez que a PNSTP não possui um instrumento de avaliação de desempenho para os seus elementos, como faz para recompensar os melhores desempenhos?

Tendo em conta o reduzido número do efectivo policial nos Comandos, facilmente os superiores hierárquicos fazem a distinção entre os bons e maus profissionais. Obviamente que torna tudo muito subjectivo, o que pode gerar situações de injustiças.

3 – Acha que os elementos da PNSTP (Oficiais, Chefes e Agentes) tem noção das competências que devem possuir para o exercício do seu trabalho?

Sim, os elementos da PNSTP, principalmente os oficiais e Chefes têm bem patente a noção das competências que lhes são requeridas.

4 – Existe a prática de se atribuir objectivos de trabalho aos elementos da PNSTP?

Sim, esta prática existe mas não a todos os níveis.

5 – Perante o modelo de avaliação de desempenho da PSP Portuguesa, em que assenta unicamente na classificação de um conjunto de competências para todas as classes. Considera que a PNSTP deve adoptar este modelo tal com está ou aperfeiçoá-lo com a introdução de um campo de avaliação que será complementado com objectivos de equipa e individuais a cada elemento?

A PNSTP deverá adoptar um modelo de avaliação que permite avaliar o desempenho de cada profissional de acordo com as suas atribuições.

6 – Caso a PNSTP venha a possuir um instrumento de avaliação de desempenho próprio, no que respeita às competências a avaliar, acha que devem ser as mesmas para todas as classes, como o modelo da PSP, ou devem existir competências específicas para cada classe?

Os parâmetros de avaliação de um Subintendente nunca poderão ser iguais ao de um Agente de 2ª classe.

7 – Como definem e identificam as necessidades de formação na PNSTP?

A PNSTP carece de um plano de formação contínuo para todos os seus elementos. A formação, continua sendo o calcanhar de Aquiles na PNSTP. A Formação inicial, que serve de ingresso para os novos alistados tem a duração máxima de 3 meses, o que revela ser manifestamente insuficiente para um profissional da polícia. Depois desta formação, não existe nenhum plano de formação para os elementos da PNSTP, muito esporadicamente vão aparecendo acção de formação em sectores específicos da PNSTP. A

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

promoção é feita apenas com base em tempo de serviço. Portanto, o único mérito para a promoção é o tempo de serviço e o demérito para a não promoção é a existência de processo disciplinar.

Apêndice E

Entrevista ao comandante Distrital de Cantagalo, Sr. Comissário Aurito dos Santos da Vera Cruz, em 12 de Março de 2014

1 – Considera que existe necessidade da PNSTP ter um instrumento de avaliação de desempenho para medir o nível de desempenho dos seus elementos?

Sem dúvida, em qualquer instituição público-privada é imprescindível o mecanismo de avaliação de desempenho, de modo a avaliar o grau de desenvolvimento do sector.

A PNSTP sendo força de segurança nacional ao serviço do povo, terá que ter um instrumento de avaliação de desempenho dos seus Agentes de forma que o serviço seja mais eficiente, e que haja reconhecimento institucional exemplar dos elementos na questão de desempenho profissional.

2 – Uma vez que a PNSTP não possui um instrumento de avaliação de desempenho para os seus elementos, como faz para recompensar os melhores desempenhos?

A PNSTP não despondo de momento de uma ferramenta de avaliação de desempenho institucional, recorre muitas vezes ao reconhecimento do cumprimento de uma actividade ou missão policial de grande reconhecimento público e institucional, e os elementos afetos, dependendo da situação em causa, são promovidos por distinção ou recebem um certificado de reconhecimento.

3 – Acha que os elementos da PNSTP (Oficiais, Chefes e Agentes) tem noção das competências que devem possuir para o exercício do seu trabalho?

No meu entender todos têm, mas não está propriamente sistematizada e definida formalmente.

4 – Existe a prática de se atribuir objectivos de trabalho aos elementos da PNSTP?

Bom sobre o presente assunto, se existe ou não a prática, devo dizer que existe. Mas é necessário tornar esta prática mais corrente do dia a dia do serviço policial. Nota-se que esta prática de esclarecer os elementos sobre os objectivos do serviço não tem sido muito usado por muitos que estão na classe de chefia.

5 – Perante o modelo de avaliação de desempenho da PSP Portuguesa, em que assenta unicamente na classificação de um conjunto de competências para todas as classes. Considera que a PNSTP deve adoptar este modelo tal com está ou aperfeiçoá-lo com a introdução de um campo de avaliação que será complementado com objectivos de equipa e individuais a cada elemento?

Relativamente a esta questão, tenho a dizer que o modelo praticado em Portugal pode servir de exemplo e uma linha de orientação para PNSTP adaptar e implementar dentro

dos parâmetros da cultura da PN. Também a PNSTP deverá enquadrar no modelo de avaliação de desempenho dos seus elementos um item de avaliação de desempenho individual, de forma a ter um panorama individual de toda corporação policial.

6 – Caso a PNSTP venha a possuir um instrumento de avaliação de desempenho próprio, no que respeita às competências a avaliar, acha que devem ser as mesmas para todas as classes, como o modelo da PSP, ou devem existir competências específicas para cada classe?

No que concerne a esta questão, sou de opinião que o modelo a ser adoptado pela PNSTP deve corresponder as necessidades e objectivos preconizados pela PN. As competências a serem avaliadas nas diferentes classes devem obedecer criterios propios, ou seja, existirá sim competências de avaliação que serão iguais em todas as classes, e também competências proprias diferenciadas por cada classes.

7 – Como definem e identificam as necessidades de formação na PNSTP?

A PNSTP precisa a todos os niveis do seu serviço recursos humanos qualificados para corresponder com eficiencia e eficácia as exigencias da sociedade contemporanea. A PN dispõe de quadros licenciados na área de ciencias policiais e de segurança interna, que muito tem contribuido para o reconhecimento, o desenvolvimento e a profissionalização da PNSTP, mas é necessario formar mais elementos, em diversas áreas de interesse policial, de modo a tornar o serviço policial mais moderna, mais capacitada e mais profissionalizada.

8 – Na sua opinião como deveria ser construído um modelo de avaliação de desempenho para a PNSTP

No que diz respeito a esta questão, sou apologista que em primeiro lugar deve-se avaliar o nível de escolaridade dos elementos da PN, definir parâmetros avaliativos e submetê-los a análise e avaliação ministerial e institucional. Após seguir estas linhas de orientações, deve-se fazer um estudo conclusivo das diversas recomendações extraídas e elaborar o modelo de avaliação de desempenho para PNSTP.

Apêndice F

Questionário aplicado aos elementos policiais



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Inquérito sobre um modelo de gestão de desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe. Este inquérito enquadra-se na investigação científica conducente ao grau de mestre em Ciências Policiais e no âmbito da dissertação do trabalho de investigação sobre o tema: Modelo de gestão de desempenho para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Assim, com o presente inquérito temos como objectivo obter a opinião dos inquiridos sobre o tipo de modelo de gestão de desempenho que mais se adequa à Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

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

Responda a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I

1 – Idade:

De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 De 51 a 60 Mais de 60

2 – Género:

Masculino Feminino

3 – Posto:

- 3.1 Agente da Segunda Classe
- 3.2 Agente da Primeira Classe
- 3.3 Agente Principal
- 3.4 1º Subchefe
- 3.5 2º Subchefe
- 3.6 Subchefe Principal
- 3.7 Chefe de Esquadra

- 4 – **Grau académico:**
4.1 Licenciatura
4.2 Bacharelato
4.3 12º Ano
4.4 11º Ano
4.5 10º Ano
4.6 9º Ano
4.7 Outro

Parte II

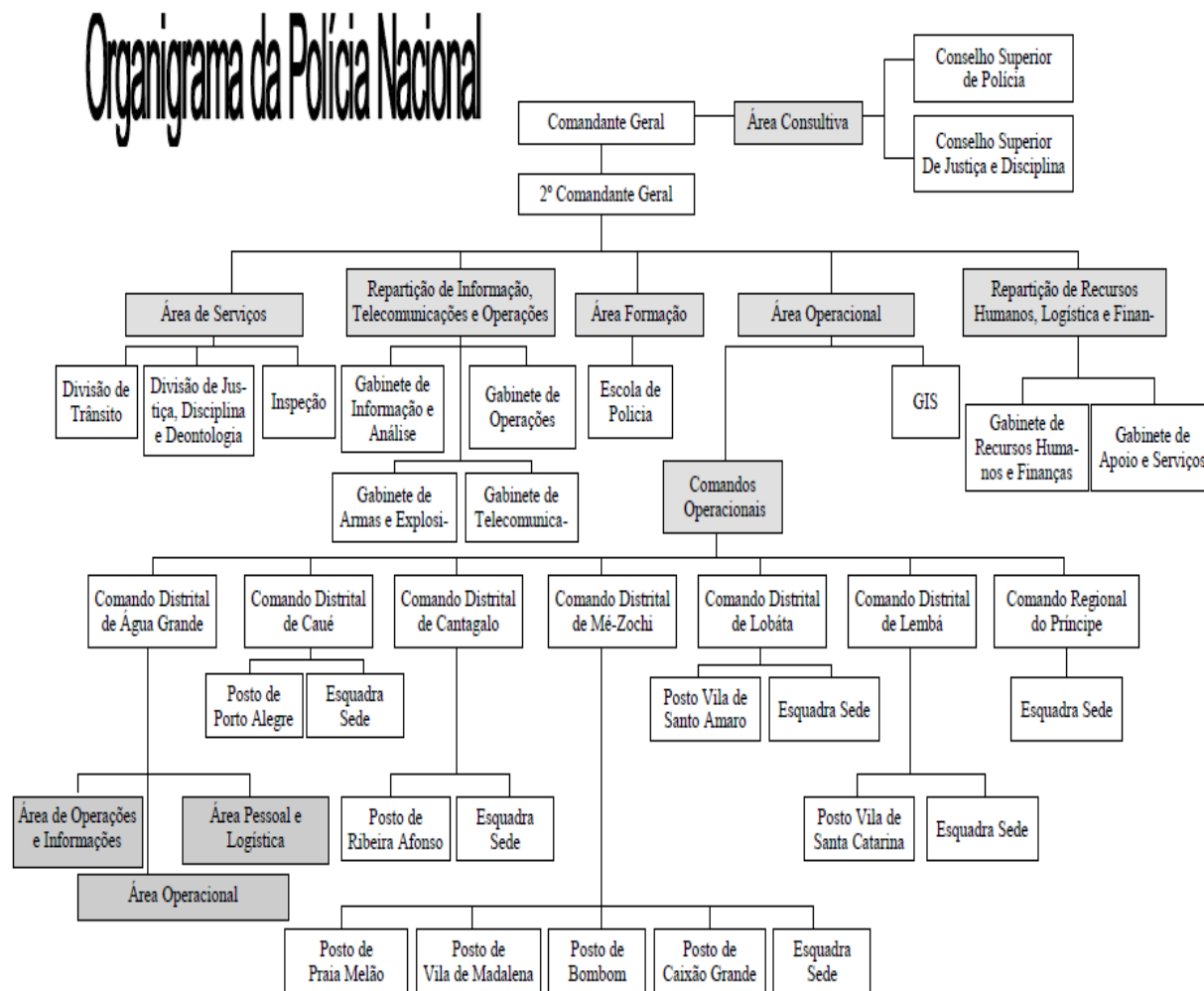
No exercício das suas funções, enquanto Funcionário da Polícia Nacional, indique, para cada afirmação, aquilo que considera o ser mais adequado para avaliação do seu desempenho como profissional da Polícia, colocando um “x” nos respectivos espaços, de acordo com a escala abaixo indicada.

1 – Discordo completamente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo completamente

Competências desempenhadas					
	1	2	3	4	5
1 – Considera que deve existir um modelo de avaliação de desempenho na PNSTP para avaliar os seus profissionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Considera que o seu desempenho deve ser avaliado apenas sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstra no cumprimento do seu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Considera que o seu desempenho deve ser avaliado apenas com base no cumprimento dos objectivos que lhe são determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – A avaliação do seu desempenho seria mais justo se fosse avaliado sobre as competências e as capacidades de trabalho que demonstra no cumprimento do seu serviço e também com base no cumprimento dos objectivos que lhe são determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Considera que os requisitos para avaliação do desempenho sejam os mesmos para todas as classes profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Considera que devem existir requisitos de avaliação próprios e diferentes para cada classe profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – O modelo de avaliação de desempenho deve ter requisitos iguais para avaliar o que é igual em todas as classes, mas também ter requisitos diferentes para avaliar o que é diferente entre as classes profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice G

Estrutura Geral da PNSTP



ANEXOS

Anexos

Anexo A: Postos da PNSTP

Anexo B: Quadro das Listas de Competências

Anexo A

Postos da PNSTP

POSTOS DA POLÍCIA NACIONAL DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE



SUPERINTENDENTE



INTENDENTE



SUBINTENDENTE



COMISSÁRIO



SUBCOMISSÁRIO



CHEFE DE
ESQUADRA



SUBCHEFE
PRINCIPAL



1.º SUBCHEFE



2.º SUBCHEFE



AGENTE
PRINCIPAL



AGENTE DA
1.ª CLASSE



AGENTE DA
2.ª CLASSE

Anexo B

Quadro das Listas de Competências

LISTAS DE COMPETÊNCIAS

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE AGENTES

COMUNICAÇÃO
Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível sem atrapalhão.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Domínio da função: Visa demonstrar o conhecimento e o à vontade com que executa a sua tarefa.
Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Visa avaliar o esforço, a disponibilidade e o entusiasmo manifestados no desempenho das funções, bem como os níveis de realização atingidos.
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
EXPERIÊNCIA
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
Capacidade para definir os objectivos das intervenções: Visa avaliar a capacidade de analisar e determinar previamente o resultado esperado nas suas intervenções.
Capacidade de utilizar os equipamentos mais adequados a cada situação: Saber definir e utilizar as ferramentas de que dispõe de forma a não haver desperdícios de material.
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade para reconhecer e manifestar apreço pelo trabalho dos outros: Visa avaliar a capacidade para saber reconhecer e elogiar o desempenho dos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade de partilhar saberes e experiências com outros: Avalia a forma e a disponibilidade que tem para com os outros no sentido de partilhar os seus conhecimentos.
DEDICAÇÃO E EMPENHAMENTO
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade para prestar ajuda pronta quando solicitada: Avalia a disponibilidade do avaliado para com os outros.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
ORGANIZAÇÃO
Capacidade de iniciativa e eficácia: Avalia a capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior, conjugada com o resultado dessas mesmas acções.
Capacidade para manter uma boa apresentação pessoal preocupando-se com a imagem da PSP: Esta aptidão refere-se ao apurmo, designadamente no que se refere à apresentação pessoal, postura e uso de uniforme, conjugado com uma atitude positiva em relação ao serviço, bem como a capacidade de representar a PSP no exterior.
Capacidade para interagir com pessoas e grupos: Visa avaliar o modo das suas intervenções quer com pessoas isoladas ou em grupo.
Capacidade de organização: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.
SEGURANÇA
Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de ser flexível: Avalia a capacidade de desenvolver outras actividades ou funções para além da que está normalmente destinada a executar.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico. Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
RESPONSABILIDADE
Responsabilidade e compromisso para com o serviço: Avalia a forma como assume as responsabilidades e acata as instruções.

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Efectividade e pontualidade no desempenho: Avalia a presença efectiva no posto de trabalho e o respeito pelos horários estabelecidos.
Capacidade de disponibilidade para o trabalho e para os outros: Visa avaliar a sua postura e a prontidão perante situações de trabalho para além do que está obrigado a fazer, bem para com as outras pessoas.
CONHECIMENTO
Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais: Avalia os conhecimentos profissionais, quer teóricos quer práticos, bem como a preocupação de se manter actualizado.
Capacidade para integrar os conhecimentos nas decisões: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE CHEFES

COMUNICAÇÃO
Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Visa avaliar o esforço, a disponibilidade e o entusiasmo manifestados no desempenho das funções, bem como os níveis de realização atingidos.
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Avalia a capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível.
Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas.
Capacidade para reconhecer e manifestar apreço pelo trabalho dos outros: Visa avaliar a capacidade para saber reconhecer e elogiar o desempenho dos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de síntese e clareza de escrita: Avalia a forma como redige.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Domínio da função: Visa demonstrar o conhecimento e o à vontade com que executa a sua tarefa, a nível elevado.

SEGURANÇA
Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.
Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de aceitação da mudança: Avalia a capacidade de estar aberto e disponível para fazer coisas novas ou trabalhar em ambientes diferentes do usual.
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
Capacidade para interagir com pessoas e grupos: Visa avaliar o modo das suas intervenções quer com pessoas isoladas ou em grupo.
INOVAÇÃO E MUDANÇA
Capacidade de ser criativo no desempenho, evitando as rotinas: Visa avaliar o espírito empreendedor e de iniciativa de acção.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.
CONHECIMENTO
Capacidade para aprender ao longo da vida: Avalia a auto valorização pessoal. Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais: Visa avaliar a preocupação de se actualizar permanentemente sobre toda a matéria que está ligada ao seu conteúdo funcional.
Capacidade para reconhecer erros e limitações: Avalia a capacidade de aceitar as suas falhas e reconhecer até onde pode chegar os limites da sua competência.
Capacidade de disponibilidade para o trabalho e para os outros: Visa avaliar a sua postura e a prontidão perante situações de trabalho para além do que está obrigado a fazer, bem para com as outras pessoas.
DEDICAÇÃO E EMPENHAMENTO
Capacidade para sentir satisfação pessoal e profissional: Avalia a forma como encara o serviço e o gosto pela actividade que exerce.

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Capacidade de motivação para a realização persistente do trabalho: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores com vista a promover de forma permanente a aprendizagem e actualização profissional.
Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz. Organização
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade de dominar os conhecimentos da área de actuação: Avalia os conhecimentos profissionais, quer teóricos quer práticos.
COMPETÊNCIA
Capacidade de gerir conflitos: Capacidade de mediar e solucionar as situações que requerem decisão no sentido de minimizar e solucionar os problemas.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.
Capacidade para integrar os conhecimentos nas decisões: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE OFICIAIS

COMUNICAÇÃO
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Avalia a capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas, a nível elevado.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade para prestar ajuda pronta quando solicitada: Avalia a disponibilidade do avaliado para com os outros.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Avalia a capacidade que o indivíduo demonstra em se identificar com a organização a que pertence. "Vestir a camisola"
INOVAÇÃO E MUDANÇA
Capacidade de aprender e aperfeiçoar os saberes-fazer com cada situação: Avalia a auto valorização pessoal e a preocupação em melhorar as suas práticas.
Capacidade de ser criativo no desempenho, evitando as rotinas: Visa avaliar o elevado espírito empreendedor e de iniciativa de acção.
Capacidade de utilizar os equipamentos mais adequados a cada situação: Saber definir e utilizar as ferramentas de que dispõe de forma a não haver desperdícios de material.
Capacidade de ser flexível: Avalia a capacidade de desenvolver outras actividades ou funções para além da que está normalmente destinada a executar.
RESPONSABILIDADE
Capacidade de reflectir antes de tomar as decisões importantes: Avalia a forma como encara e soluciona os problemas. Se pondera todos os pontos positivos e negativos antes de tomar uma decisão ou toma as decisões sem pensar.
Capacidade de autocontrolo: Avalia a postura do indivíduo perante qualquer situação. A maneira como se mantém controlado face à sua actividade no seu dia a dia.
Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais Responsabilidade e compromisso para com o serviço: Avalia a forma como assume as responsabilidades e acata as instruções.
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
LIDERANÇA
Capacidade de chefia e liderança: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.
Capacidade de iniciativa e eficácia: Avalia a capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior, conjugadas com os resultados dessas mesmas acções.
Capacidade de julgamento: esta aptidão visa avaliar o juízo crítico, o sentido das proporções e o sentido da realidade sobre situações ou factos, bem como de raciocinar para desenvolver soluções correctas e eficazes.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade para aprender ao longo da vida: Avalia a auto valorização pessoal permanente.
DEDICAÇÃO E EMPENHAMENTO

Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia de São Tomé e Príncipe

Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Capacidade de partilhar saberes e experiências com outros: Avalia a forma e a disponibilidade que tem para com os outros no sentido de partilhar os seus conhecimentos.
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
SEGURANÇA
Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.
Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
ORGANIZAÇÃO
Capacidade de organização: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica, a nível elevado.
Capacidade de gerir conflitos: Elevada capacidade de resolver e mediar todo o tipo de problemas.
Capacidade de adaptação a novas situações e melhoria contínua: Avalia a capacidade de estar aberto e disponível para fazer coisas novas ou trabalhar em ambientes diferentes do usual. Avaliar a preocupação de se actualizar permanentemente sobre toda a matéria que está ligada ao seu conteúdo funcional.