

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**“Motivação na Polícia de Segurança Pública – Avaliação
de Desempenho como Fator Motivacional”**

Trabalho Individual Final

3.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Maria Isabel Antão Ramos (Comissário)

Lisboa, 05 de julho de 2019



RESUMO

A motivação e o grau de satisfação dos polícias podem afetar a imagem, o equilíbrio e o desempenho da Polícia de Segurança Pública (PSP). Polícias desmotivados podem assumir destaque dentro da Instituição e facilmente contaminar e influenciar outros polícias, de forma negativa. Nos dias atuais, com o uso descontrolado das redes sociais, esta contaminação negativa pode facilmente assumir proporções a nível nacional e entre Forças e Serviços de Segurança. Em extremos, pode mesmo, afetar a própria segurança interna. Homens e mulheres que se sentem motivados desenvolvem um trabalho de melhor qualidade que se reflecte na imagem da organização, e no serviço público prestado ao cidadão. A motivação tem várias vertentes e com este trabalho procurou-se perceber as formas de motivar os polícias, que estão ao alcance e dentro da Instituição, com enfoque na avaliação de desempenho. O método utilizado foi a análise sistemática dos trabalhos que abordam a temática da motivação nos polícias.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação – Polícia – Recompensas – Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

Motivation and satisfaction of policemen can affect the image, balance and the performance of Portuguese Police Security (Polícia de Segurança Pública – PSP). Unmotivated policemen can take distinction inside the Institution and easily adulterate and influence others, in a negative way. Nowadays, with the indiscriminate use of social networks, this negative contamination can easily assume proportions at national level and between Security Forces and Services. In some extreme scenarios, it may even affect the internal security. Men and women who feel motivated develop a better quality work, that is reflected in the image of the organization and in the public service provided to the citizen. The motivation has several aspects and the aim of this work is to understand the ways to motivate the policemen, which are within reach and within the Institution, focusing on performance evaluation. The method used was the systematic analysis of the works that approach the motivation theme in the police.

KEYWORDS:

Motivation – Police – Rewards – Performance appraisal

INTRODUÇÃO

Percebe-se a relevância da motivação no trabalho dos polícias, quando temos presente o papel fundamental e imprescindível que desempenham no cumprimento da vasta missão da Polícia de Segurança Pública (PSP). Nos termos definidos na Lei, a PSP é uma força de segurança, uniformizada e armada que tem por missões essenciais defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e a defesa dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, cumprindo os imperativos da lei, nomeadamente o disposto na Constituição da República Portuguesa (CRP). São os polícias, com os meios materiais que têm à sua disposição, ou com a falta deles, que diariamente garantem as tarefas essenciais ao cumprimento destas missões.

São enormes as exigências que a sociedade e a lei fazem aos polícias, nos tempos atuais. No âmbito da prevenção e repressão da criminalidade, assim como no da manutenção e reposição da ordem pública, os polícias são obrigados a enfrentar riscos e perigos, que exigem preparação e equipamento adequados que nem sempre têm ao dispor. Muitas vezes, por parte da sociedade, o reconhecimento é nulo e o trabalho dos Polícias é mal compreendido e desvalorizado.

Sabe-se que fatores como o afastamento da família, as más condições de trabalho, as tarefas desagradáveis, o trabalho por turnos, o estar sujeitos a decisões judiciais públicas que consideram ineficazes e até humilhantes, assim como o escrutínio e interpretação errados e abusivos da atividade policial, por parte de alguma comunicação social de cariz sensacionalista, podem facilmente interferir de maneira séria e grave, não só com a saúde, mas também com a motivação dos homens e mulheres da Polícia. Esta interferência na motivação, pode ter consequências nefastas para a ordem pública, para a prevenção criminal e consequentemente para a imagem da PSP e para a segurança interna. Tendo em conta a globalização, situações percecionadas como inseguras, por estrangeiros e turistas podem ter sérias consequências para a economia nacional, tendo em conta o peso do turismo neste sector.

Por outro lado, também ao nível da organização, entre outros factores, a falta de suporte administrativo e de supervisão e chefia, o excesso de burocracia, a falta de sensibilidade e apoio por parte de colegas e superiores, a falta de oportunidades para progredir na carreira, as exigências na quantidade e qualidade das tarefas e o aumento da idade média, consequência da saída mais tardia para a aposentação, são factores que também podem influenciar a motivação e ter implicação no trabalho desenvolvido.

Porque a motivação pode ter um papel fundamental no aumento ou diminuição da qualidade do serviço desempenhado pelos polícias, é objetivo deste trabalho fazer uma análise teórica e sistemática, dos estudos feitos nesta área, para perceber o que desmotiva e também as formas de motivar os polícias que estão ao alcance e dentro da Instituição, isto é, não dependem da tutela, de outros atores ou do rigor orçamental a que o país tem estado sujeito, nos últimos anos.

É intenção fazer um especial enfoque nos efeitos da avaliação de desempenho, enquanto fatores de motivação, tendo em conta a ainda recente entrada em vigor do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da PSP (SIAD/PSP), aprovado pela Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro que foi aplicável na avaliação do desempenho referente aos anos de 2017 e 2018.

Desta forma, interessa perceber o que é a motivação, o que se entende pelo conceito de motivação e expor algumas teorias motivacionais que lhe estão associadas.

O conceito de motivação tem sido abordado ao longo dos tempos por diversos autores, nem sempre em consonância, e adquiriu especial relevo desde o século passado, quando começou a ser encarada também no âmbito da organização do trabalho.

Aceita-se hoje, que foi com a Escola de Relações Humanas do sociólogo Elton Mayo e com as experiências feitas nos anos 20 e 30 do século passado, que a preocupação com o Homem, no contexto do trabalho, ganhou relevo (Chiavenato, 1987). Também foi a partir daqui que o conceito de motivação em contexto de trabalho começou a ganhar importância.

O conceito de motivação, já vinha sendo abordado ao longo dos tempos e nem sempre em consonância. Vários autores tinham diferentes definições para o conceito de motivação. Nuns casos definida de forma mais complexa, noutros de forma mais simples, motivação pode ser o “conjunto de processos psicológicos e fisiológicos que levam um indivíduo a agir, isto é, a desencadear uma acção, a orientá-lo em função de certos objectivos. (Mesquita e Duarte, 1996, pp 148-149). Noutra perspectiva, “a própria composição da palavra “motivação” inclui o pressuposto de MOTIVAÇÃO = MOTIVO + ACÇÃO – Motivo para a acção” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2013, p. 738).

Ainda que não haja uma definição única e consensual, a motivação é normalmente entendida como aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma, podendo os estímulos ser internos ou externos. Importa referir que satisfação é um conceito distinto de motivação, enquanto a satisfação, neste contexto, está directamente relacionada com a qualidade de vida no trabalho, a motivação releva de factores cognitivos, como o

pensamento, a percepção, a memória e o raciocínio que influenciam o comportamento de cada indivíduo.

Os factores motivacionais são todos aqueles que de alguma forma levam a pessoa a agir para atingir um determinado fim. As diversas teorias, indicam que a motivação pode ser intrínseca, quando se refere à auto-realização do sujeito e é utilizada pelas teorias que defendem que a motivação se baseia na satisfação das necessidades, ou pode ser extrínseca quando respeita à motivação criada pela possibilidade de ter uma recompensa ou uma satisfação de carácter exterior, ou ainda, evitar algum castigo ou punição.

As diversas Teorias da Motivação são uma tentativa de dar resposta a determinados “porquês”, por exemplo, porque é que um determinado estímulo induz a um determinado comportamento e não a outro, e porque é que alguns estímulos apresentam-se como sendo uma recompensa e outros não. Na tentativa de melhor perceber o fenómeno abordam-se resumidamente, algumas das mais significativas:

Dentro das Teorias de Conteúdo, que são as que explicam a acção humana a partir das necessidades do indivíduo, e que em contexto de trabalho podem explicar as faltas dos trabalhadores e porque não se esforçam como é de esperar, encontramos as teorias de Maslow, de McClelland, de Herzberg, de Katz e Kahn, de McGregor e de Alderfer.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, defende a existência de uma pirâmide de necessidades, organizadas hierarquicamente e que influenciam o comportamento humano. Na base da pirâmide, estão as necessidades primárias, como as fisiológicas, que têm de ser satisfeitas primeiramente, enquanto no topo estão necessidades, como a estima e a auto realização, que só serão satisfeitas depois das outras nos níveis mais baixos. Maslow identificou cinco níveis de necessidades humanas, ordenadas pela ordem de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas ou necessidades primárias, enquanto no cimo estão as necessidades mais sofisticadas, que são as necessidades secundárias. À medida que o homem satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que tomam o domínio do seu comportamento (Chiavenato, 1994).

A teoria das necessidades de Maslow, assume que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior, o principal motivador dos comportamentos. Nesta teoria, uma necessidade satisfeita já não é motivadora e mais do que uma necessidade pode afetar a pessoa ao

mesmo tempo. Contudo, alguns ensaios relativos à escala das necessidades levantaram questões quanto à validade do carácter hierárquico das necessidades, que diferem consoante as situações e as pessoas, as culturas e os países.

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland, define que existem três tipos de necessidades básicas ou motivos – afiliação, poder e realização – que são adquiridas pelas experiências e aprendizagens. As necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Esta necessidade desempenha um papel muito importante na motivação no trabalho, visto que os grupos dão uma sensação de segurança. As necessidades de poder estão relacionadas com o facto de que muitas pessoas ambicionam atingir poder e prestígio na sua carreira. As necessidades de realização prendem-se com a busca pela excelência.

A teoria dos dois factores de Herzberg, considera que os seres humanos têm dois conjuntos distintos de necessidades relacionadas com o trabalho, que denominou de factores higiénicos (ambiente, condições de trabalho, organização, salário, que não sendo cumpridos levam à desmotivação mas quando cumpridos, não são suficientes para motivar) e factores motivadores (relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, são controláveis pelo indivíduo).

A teoria dos factores de motivação de Katz e Kahn, defende que existem quatro tipos de factores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto expansão e a internacionalização dos objetivos da organização.

As teorias X e Y de McGregor, são duas abordagens antagónicas. A Teoria X que considera os empregados sob a ótica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a ótica positiva. A teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar, ocupando as motivações económicas um papel fundamental e os trabalhadores são incapazes de adotar um comportamento autónomo e têm pouco a oferecer. A teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho, levando a uma gestão mais criativa se forem implementados objetivos e recompensas.

A teoria de ERG, de Alderfer, é uma variante da hierarquia das necessidade de

Maslow, que agrupou três categorias, mas ao contrário de Maslow, perde-se a existência de uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita para se satisfazer as outras necessidades seguintes. As múltiplas necessidades podem operar simultaneamente como motivadoras do comportamento humano. Para além disso, nesta teoria, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar, a pessoa a regredir até uma necessidade de nível mais baixo. Esta teoria veio flexibilizar as relações entre os níveis de hierarquia, sendo possível que um indivíduo se sinta motivado em simultâneo por necessidades de vários níveis sem ter obrigatoriamente como fim o objetivo único da auto-realização.

As Teorias do Processo, abordam a motivação focada em processos cognitivos e pretendem explicar o porquê das pessoas terem um determinado comportamento. Enfatizam os elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano. Dentro destas destacam-se as teorias de Adams, de Vroom, de Porter e Lawler e de Locke.

A teoria da equidade de Adams, entende que o comportamento humano está directamente relacionado com a perceção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou a justiça referente a um contexto laboral. Não se trata de uma igualdade, mas sim a equidade em que os indivíduos são recompensados em função do mérito e da perceção que desenvolve. Através da interpretação da relação do seu desempenho com os respetivos benefícios, como a remuneração, as promoções, *etc.* em comparação com outros em situações idênticas, os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente.

A teoria das expectativas de Vroom, sugere que a motivação das pessoas depende da expectativa que têm em ser recompensadas face ao trabalho desempenhado e o processo de motivação é explicado por uma fórmula que relaciona expectativas (associada à ideia que o esforço leva a um bom desempenho), instrumentalidade (a crença de que um bom desempenho originará os resultados desejados) e valência (valor que um indivíduo coloca nas recompensas).

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a

motivação, o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação. A motivação é o resultado de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, comportando também a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de motivação do indivíduo.

A Teoria da Fixação de Objetivos desenvolvida por Locke defende que a maior fonte de motivação se encontra na fixação de objetivos. Para que os objetivos sejam os mais eficazes devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objetivos têm que ser específicos (*specific*), mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos (*timed*). A definição de objetivos específicos (através da sua quantificação, por exemplo) conduz a níveis de desempenho superiores, sendo mais fácil de controlar. Objetivos realistas, mas difíceis de alcançar relacionam-se positivamente com o desempenho alcançado. Quanto maior a dificuldade de um objetivo, maior a realização para o indivíduo ao cumprir esse objetivo e o facto de os objetivos serem específicos, em vez de vagos, apresenta uma mais-valia para o desempenho positivo.

A Teoria do Reforço de Skinner, defende que a motivação resulta da interação direta do indivíduo com o ambiente externo, e não de processos internos ou inatos, como as necessidades ou as perceções. O comportamento humano é motivado e depende da concessão de gratificações, da aplicação de punições ou da retenção de recompensas. As ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. Os resultados são positivos sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria performance. Segundo esta teoria, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas evitando o castigo por este desenvolver sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta. Esta teoria, distingue-se das outras por dar relevância ao sistema de recompensas externas, não atribuindo importância às características internas das pessoas. E por negligenciar o que é intrínseco a cada indivíduo, tal como, sentimentos, emoções e expectativas.

Porque todos estes modelos ou teorias têm sido alvo de críticas, embora uns mais do que outros, importa frisar a importância de saber o que motiva as pessoas em contexto de trabalho, tendo presente que as pessoas são diferentes, podendo portanto ter respostas

diferentes, isto é, o que motiva ou desmotiva uma pessoa pode ser diferente do que acontece com outra. Embora haja autores que defendem que ninguém consegue motivar outras pessoas, outros entendem que é necessário não só motivar, mas fundamentalmente, aprender a motivar. “Na ausência de uma *master* teoria, importa extrair de cada uma das mais importantes, teorias os constructos fundamentais, os quais nos podem ajudar a compreender os aspetos particulares do comportamento em situações de trabalho” (Neves, 2002 p. 81).

Para além dos autores atrás referidos, muitos outros, mais recentes, dedicaram-se a este tema, como Hackman e Oldman, dizendo que a motivação tende a ser reduzida se faltar variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*. Outros apontaram a competência a autonomia e o vínculo; ou o conhecimento dos subordinados e das suas necessidades, por parte dos supervisores. Relativamente ao dinheiro, contrariamente ao que se poderia esperar, tem sido demonstrado pouca capacidade motivacional, muito pela sua incorrecta aplicação por parte das organizações. Outros ainda, defendem a criação dum ambiente de trabalho adequado, benefícios adequados, respeito, recompensa e valorização e desenvolvimento da carreira. Quanto aos fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como, sistemas de recompensas e punições, os atores sociais (pressão do superior; influência dos colegas), as políticas organizacionais, programas de formação e desenvolvimento, estados de energia interna, etc. (Chiavenato, 1998).

Os contributos de Peter Drucker foram determinantes, através da concepção da gestão por objetivos, que defende a avaliação de desempenho humano, a remuneração flexível e a ligação entre objetivos organizacionais e individuais, como mecanismos capazes de incrementar a motivação dos funcionários.

Neste contexto, que vai ao encontro da moderna Gestão de Recursos Humanos, onde os princípios se querem simples e de fácil aplicação e os funcionários se querem felizes e motivados, a Polícia de Segurança Pública tem atualmente em vigor o Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais (SIAD/PSP), aprovado pela Portaria 9-A/2017 de 05 de janeiro, que, como forma de recompensa tem previsto no seu artigo 20.º, os efeitos da avaliação que são os seguintes:

- Identificação das potencialidades pessoais e profissionais do polícia que devam

ser desenvolvidas;

- Diagnóstico das necessidades de formação;
- Identificação das competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração do posicionamento remuneratório na categoria nos termos previstos no artigo 135.º do Decreto –Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro;
- Concessão de dias de férias nos termos previstos na presente portaria a título de prémio de desempenho;
- Atribuição de compensação monetária, a deduzir do montante disponível para atribuição de prémios, nos termos previstos na presente portaria;
- Frequência de ações de formação adequadas ao desenvolvimento das competências profissionais.

No seu artigo 40.º e seguintes este diploma legal, entre outros efeitos, tem prevista a atribuição da distinção de mérito e prémio de desempenho e concessão de dias de férias, em consequência da boa avaliação de desempenho, inovação em relação ao antecedente e que é um fator de motivação para todos os polícias, muito embora, a distinção por mérito apenas se destine a uma pequena percentagem de 5% do efectivo avaliado com Muito Bom, de entre as diferentes carreiras, a nível nacional ou a nível de unidade, conforme previsto. A concessão de dias de férias está prevista no seu artigo 43.º e é também fator motivacional para todos os polícias.

O processo inicia-se com a autoavaliação, tendo assim o avaliado oportunidade de se pronunciar relativamente ao seu desempenho. O 1º avaliador, que é sempre o superior hierárquico direto do avaliado, tendo portanto obrigação de o conhecer (salvo os casos em que não houve suficiente tempo de contacto profissional), procede depois à avaliação das competências do avaliado, que podem ser valoradas em 1, 3 ou 5. Não concordando com a avaliação, o avaliado pode recorrer à Comissão Paritária, reclamar e interpor recurso hierárquico ou impugnação jurisdicional.

Dados os efeitos da avaliação que já vimos atrás, é fundamental que a avaliação seja feita da forma mais objectiva e justa possível. Só assim, os efeitos da avaliação de desempenho poderão contribuir para a motivação dos polícias. Acontece muitos avaliadores terem sentimentos negativos, ao fazerem juízos sobre os avaliados e afectarem negativamente a vida dos mesmos, podendo esta situação dificultar a crítica construtiva e a

própria avaliação (Rego, Valverde, Oliveira e Cunha, 2018).

Para Câmara (2015, pp. 82-87), numa ótica de justiça é fundamental saber destringir os bons dos maus desempenhos, devendo evitar os erros mais frequentes na avaliação, por destruírem a credibilidade do sistema, por porem em causa a sua objetividade e justiça. Como erros mais frequentes verificam-se o efeito de halo, que consiste na tendência de avaliar excessivamente uma multiplicidade de fatores pela impressão que uma avaliação elevada num outro único factor causou ao avaliador; o efeito de Horn, que é o efeito inverso do halo e o efeito de leniência ou severidade, em que o avaliador tem propensão para atribuir classificações elevadas (acima da média), ou baixas a todos os colaboradores, independentemente do seu desempenho. Este erro tem efeitos nefastos para a organização, pela desmotivação dos colaboradores mais esforçados.

MÉTODO

Dadas as condicionantes a que o presente trabalho esteve sujeito, nomeadamente o fator tempo, foi utilizado o método de análise sistemática e crítica dos estudos feitos na PSP, que, embora em contextos diferentes, abordaram os temas que interessam neste trabalho, “Motivação – Recompensas - Avaliação”. Procurou-se reunir todo o conhecimento existente, tirando partido das diversas conclusões apresentadas pelo respetivos autores, comparando-as e verificando no que convergem e ou divergem. Também foi feita a comparação destes dados com os dados resultantes da experiência e observação diária do autor do presente trabalho, enquanto Oficial com vários anos em funções de Comando e Chefia.

RESULTADOS E CONCLUSÕES:

Da análise feita aos trabalhos de LAPÃO, A. (2005), DUARTE, F. (2008), MOREIRA, M. (2011), OLIVEIRA, J. (2016), MENDONÇA, A. (2017) e SILVA, D. (2018), verificou-se:

Lapão, no estudo “Motivação e auto-eficácia no âmbito da função policial- estudo baseado no relatório de estágio no Comando de Polícia de Coimbra em 2003-2004” concluiu que a desvalorização da profissão de polícia acarreta graves consequências ao

nível da motivação. O agente policial sente-se com frequência desprotegido e isolado pela sociedade, sendo vários os comentários que a sociedade no geral tece, não reconhecendo o seu trabalho, nem o compreendendo.

Duarte (2008), no estudo “Motivação na Polícia de Segurança Pública – um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções policiais” concluiu que os fatores que mais motivam os polícias são o trabalho, as relações interpessoais e a vertente social da profissão. O que mais desmotiva é a falta de meios e de condições de trabalho, a falta de apoio interno e externo e a desorganização da PSP. Referiu a necessidade de melhoria de condições, a monitorizar através de inquéritos anuais feitos a nível nacional. Referiu também a melhor gestão de recursos humanos procurando-se ter um melhor conhecimento para colocar “as pessoas certas, nos locais certos”. Apontou ainda para a necessidade de haver critérios mais justos e equitativos na avaliação de maneira a que não fossem considerados fatores geradores de desmotivação.

No estudo, “Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho”, Moreira (2011), ao abordar a necessidade de recrutar pessoas informadas e motivadas, concluiu com a limitação causada por constrangimentos temporais e logísticos, decorrentes do fato de se tratar de um trabalho no âmbito dum mestrado, e sugeriu a continuidade da análise, devendo estudos idênticos serem feitos de forma transversal nas carreiras de Agentes, Chefes e Oficiais;

Oliveira (2016), no estudo “O sistema de recompensas da PSP como factor de (des)motivação”, concluiu que o Sistema de recompensas, é fator influenciador da motivação na PSP. O sistema deve ser justo, transparente e objetivo, contudo não é visto como tal pelos polícias e está desajustado às expectativas. A atribuição de recompensas como elogios e louvores, tendo em conta o peso que têm na avaliação curricular, podem ser desmotivadores pela percepção de injustiças no tratamento desigual.

Silva (2018), no estudo “O efeito da avaliação curricular na percepção de justiça dos polícias”, referiu que o processo de avaliação de uma organização pode ser uma ferramenta útil para a motivação e desenvolvimentos dos colaboradores, se estes o entenderem como um sistema preciso e justo e por outro lado, a avaliação de desempenho pode também

tornar-se uma fonte de frustração e extrema insatisfação quando os colaboradores sentem que o sistema é tendencioso, injusto ou irrelevante. Analisou dados referentes ao anterior sistema de avaliação da PSP, e conclui que a avaliação devia ser sempre feita pelo superior direto do avaliado, que é quem melhor o conhece, para que a avaliação fosse o mais exata e próxima da realidade, contudo, esta situação encontra-se ultrapassada com o actual SIAD/PSP, que já prevê a obrigatoriedade do 1º avaliador ser o superior hierárquico direto do avaliado.

Mendonça, (2017), no estudo intitulado “O papel da avaliação de desempenho na motivação dos Agentes da PSP”, elaborado na transição entre o anterior modelo de avaliação e o actual SIAD/PSP, e tendo procedido à análise e comparação de ambos os diplomas, concluiu que este sistema de avaliação de desempenho, veio de encontro às expectativas dos polícias e veio melhorar o modelo que estava em vigor. Concluiu que os polícias não estavam satisfeitos, nem a sentir-se motivados com o sistema anterior, mas já estavam mais confiantes em relação ao modelo novo. Conclui também com a necessidade de aumentar a objetividade das avaliações que são realizadas, para que o reconhecimento posterior que é feito aos avaliados com as melhores avaliações, seja justo, e numa ótica de motivação, o reconhecimento e prémios possa abranger mais pessoas do que as que estão atualmente previstas. Porque quanto mais resultados práticos se conseguir ter das avaliações que são feitas, quanto mais consequências a avaliação tiver na vida de um profissional de polícia, mais o sistema de avaliação de desempenho, será capaz de motivar os polícias. Propõe que se alargue o estudo a nível nacional e que se repita dentro de 2 ou 3 anos, no sentido de confirmar se de facto o novo modelo de avaliação veio de encontro às expectativas.

Como já se concluiu, o actual Sistema de Avaliação trouxe melhorias em relação ao anterior, que funcionam como fatores motivacionais, sejam os prémios de mérito, ou os dias de férias, ou a influência na progressão remuneratória.

Só foi utilizado na avaliação referente aos anos de 2017 e 2018 e como diz Mendonça, está na altura de ser avaliado, no sentido de saber se corresponde às expectativas. Avaliado com um estudo que não esteja sujeito aos *timings* e vicissitudes de trabalhos académicos.

Ainda há caminho a percorrer, no tocante aos efeitos previstos no artigo 20.º da Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro, designadamente no tocante à identificação das

potencialidades pessoais e profissionais, no tocante ao diagnóstico das necessidades de formação e no tocante à frequência das adequadas ações de formação do avaliado, porquanto o sistema ainda não apresenta um tratamento centralizado dessa informação e as ações concretas a desenvolver, tendo em vista atingir esses fins.

A melhoria dos postos de trabalho e dos processos a ele associados, está prevista, contudo o SIAD/PSP, não diz como. Sabe-se que identificar as necessidades de melhoria, não é suficiente para as concretizar. Podem ser necessários outros meios, não disponíveis.

A legislação aplicável à avaliação do desempenho prevê mecanismos de recompensa que se forem bem concedidos contribuirão para o incremento da motivação nos polícias. Mas não sendo aplicados com rigor, objetividade e justiça podem ter o efeito adverso. Neste sentido, porque a avaliação corre o risco de ser feita de forma subjetiva, dadas as competências em avaliação e dependendo da interpretação de cada avaliador, todos os avaliadores deveriam ser sujeitos a formação para uniformizar procedimentos de avaliação, pelo menos ao nível de cada unidade. Devem ser criados mecanismos para que a avaliação seja o mais justa e objectiva possível. Só assim cumprirá o seu fim.

Tendo em conta as conclusões já retiradas da análise feita, para que os resultados reflectissem a realidade da motivação na PSP, deveriam os estudos ser feitos a nível nacional, de forma anónima, e com periodicidade certa. Com base em dados concretos, poderiam ser desenhados caminhos mais adequados, para que a PSP seja uma organização motivada, com pessoas motivadas, e a desempenhar de forma eficaz as difíceis e complexas tarefas.

Em jeito de conclusão final, acrescenta-se que a PSP tem capital humano de qualidade. Os homens e mulheres que o compõem desempenham tarefas de elevada responsabilidade e complexidade, pelo que, estes recursos devem ser geridos e motivados de forma eficiente de modo a que o serviço público que é a missão da PSP vá de encontro às grandes opções estratégicas definidas, e seja desempenhada com eficácia e qualidade.

Em qualquer organização, a gestão de recursos humanos deve seguir práticas científicas plenamente provadas e demonstradas, combinadas com rigor metodológico e respeito e atenção pelas pessoas que fazem parte da organização. Pessoas bem tratadas reduzem custos e melhoram a qualidade do serviço desempenhado e conseqüentemente a imagem da Instituição que servem.

Na Polícia de Segurança Pública, onde está provado que homens e mulheres estão sujeitos a condições de trabalho muito stressante e desgastante, a atenção o respeito, o acompanhamento e a formação devem fazer parte do quotidiano. As recompensas devem ser justas, claras e equitativas para que todos se sintam motivados.

REFERÊNCIAS

- ABREU, V. M. (2002) - *Cinco Ensaio sobre motivação* (2ª Ed.) Coimbra: Almedina
- BERGAMINI, C. (2013) – *Motivação nas organizações* (6ª Ed.) São Paulo: Atlas
- BILHIM, J. (2011) - *Questões actuais de gestão estratégica de Recursos Humanos*.
Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- CÂMARA, P. B. (2015) – *Manual de gestão e avaliação de desempenho* – (2ª Ed.) –
Lisboa: Editora RH
- CÂMARA, P. B., GUERRA, P. B. & RODRIGUES, J. V. (2013) - *Humanator XXI, recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª. Ed.) Lisboa: D. Quixote
- CARVALHEIRO, C. D. (2011) - *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra
- CHIAVENATO, I. (1994) - *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e Sistemas* (3ª Ed.). São Paulo: Atlas
- CHIAVENATO, I (1987) – *Teoria Geral da Administração* – São Paulo: Mcgrow Hill
- Constituição da República Portuguesa*
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOS, C. C., & NEVES, P. (2014).
Manual de comportamento organizacional e de gestão (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DUARTE, F. (2008) – *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções policia* (Monografia de licenciatura em Ciências Policiais) – Lisboa: ISCPSI
- Estatuto do Pessoal Policial da Polícia de Segurança Pública*, aprovado pelo Decreto – Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro
- Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*, disponível na internet em <https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao>
- JORNAL I (02-07-2019) – *Movimento Zero*. “*Estamos a viver um clima de alta tensão*”,
acedido online em <https://ionline.sapo.pt/artigo/663813/movimento-zero-estamos-a-viver-um-clima-de-alta-tensao?seccao=Portugal>
- LAPÃO., A.(2005) – *Motivação e auto-eficácia no âmbito da função policial- estudo baseado no relatório de estágio no Comando de Polícia de Coimbra em 2003-2004*.
Revista Politeia, Ano II, Nº. 1 – Janeiro-Junho 2005. Lisboa: ISCPSI
- Lei de Segurança Interna*, aprovada pela Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, retificada pela Declaração de Retificação n.º 66-A/2008, de 28 de outubro e alterada pela Lei n.º 59/015, de 24 de junho;
- MARINHO, Liliana (2015) – *Avaliação Curricular como estratégia de enriquecimento e*

- valorização na PSP – Relatório Final do 1º CCDP. Lisboa: ISCPSI*
- MASLOW, A. H. (1970) – *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row
- MAXIMINO, J. (2018) – *Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública*. Coimbra: IPC
- MENDONÇA, A. (2017) – *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos Agentes da PSP* (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa: ISCPSI
- MESQUITA R. & DUARTE F. (1996) – *Dicionário de Psicologia* - Disponível na internet em academia.edu
- MOREIRA, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho. Acedido em RepositoriUM. (<http://hdl.handle.net/1822/18834>).
- MUNRO, P. (2018) – *GER, Gestion Eficaz de recompensas, el arte de premiar para motivar*. Madrid: Ediciones Urano
- NEVES, A. L. & Costa, R. F. (2012) - *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH
- NEVES, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- OLIVEIRA, J. (2016) – *O sistema de recompensas da PSP como factor de (des)motivação*. Dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais. Lisboa: ISCPSI
- Orgânica da Polícia de Segurança Pública, aprovada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto*
- REGO, A., VALVERDE, C., OLIVEIRA E. & CUNHA, M. P (2018) – *Gestão por objectivos – Guias para reflexão e acção* – Lisboa. Edições Sílabo
- Regulamento Disciplinar da PSP, aprovado pela Lei n.º 7/90, de 20 de fevereiro, alterada pelo Decreto - Lei n.º 255/95, de 30 de outubro;*
- SILVA, D. (2018) – *O efeito da avaliação curricular na perceção de justiça dos polícias*. Dissertação de mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações. Departamento de Estudos Pós-Graduados, da Academia Militar. Trabalho cedido pelo autor. Apresentação disponível na internet em <https://prezi.com/p/w0yubtc0nssa/o-efeito-da-avaliacao-curricular-na-percecao-de-justica-dos-policias/>

Sistema integrado da gestão de avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da PSP, aprovado pela Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro

SOUSA, M. J. & BAPTISTA, C.S. (2011) *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea

TADEUCI, M. S. R. (2009) – *Motivação e Liderança* – Curitiba: IESDE, disponível na intranet, em books.google, pag 29-47