

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



A BAIXA ATRATIVIDADE NO PROCESSO DE SELEÇÃO PARA INGRESSO NA CARREIRA DE AGENTE DA PSP: PRÁTICAS E DESAFIOS.

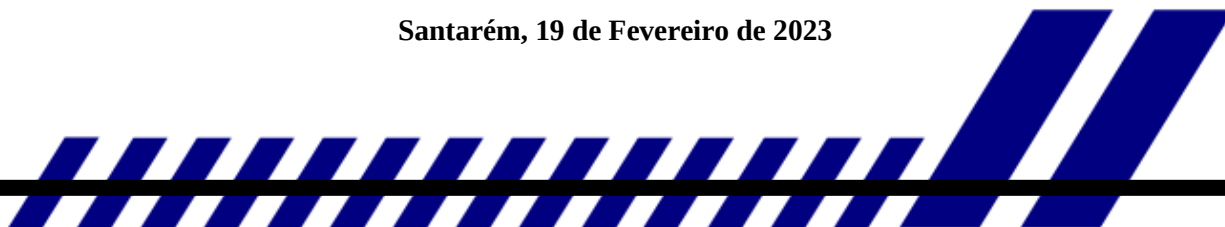
(Estudo teórico)

Vítor Manuel Rosa Antunes

Comissário

Trabalho Individual Final - V Curso de Comando e Direção Policial

Santarém, 19 de Fevereiro de 2023



Resumo

A Polícia de Segurança Pública tem sentido dificuldades de recrutamento para ingresso na carreira de agente de polícia, expressas no reduzido número de candidaturas registadas nos últimos concursos, não sendo preenchidas centenas de vagas nos Cursos de Formação de Agentes, o que originou sérios constrangimentos na gestão dos recursos humanos na organização.

Este trabalho, de natureza teórica, teve como objetivo descrever e analisar os fatores que, no âmbito da instituição e no contexto do mercado laboral, estiveram na origem da baixa atratividade da profissão, quais os desafios que se colocaram e se a estratégia de recrutamento até então seguida se mostrou, ou não, adequada.

O método utilizado consistiu na pesquisa bibliográfica, de trabalhos científicos e na análise de estudos sobre o tema, bem como dos diplomas legais que regulam a matéria e que definiram o respetivo modelo de recrutamento e seleção, a fim de aferir o estado da arte.

Concluiu-se que deve ser alterada a estratégia, considerando as expectativas das novas gerações sobre o trabalho, utilizar técnicas de *employer branding* e *e-recruitment*, o incremento das recompensas financeiras, o redesenho do modelo de trabalho e a implementação de modelos de recrutamento com disponibilização de vagas no plano regional.

Palavras-chave: PSP, atratividade, recrutamento, RH, polícia.

Abstract

The Polícia de Segurança Pública has experienced difficulties in recruiting for the career of police officer, expressed in the low number of applications registered in recent competitions, and hundreds of vacancies in the Officer Training Courses were not filled, which led to serious constraints in the management of human resources in the organization. This work, of a theoretical nature, aimed to describe and analyze the factors that, within the institution and in the context of the labor market, were at the origin of the low attractiveness of the profession, what challenges were posed and whether the recruitment strategy followed until then proved to be adequate or not.

The method used consisted of bibliographic research, scientific papers, and analysis of studies on the subject, as well as of the legal diplomas that regulate the matter and that defined the respective model of recruitment and selection, in order to assess the state of the art.

It was concluded that the strategy should be changed, considering the expectations of the new generations about the work, using employer branding and e-recruitment techniques, increasing financial rewards, redesigning the work model and implementing recruitment models with availability of vacancies at the regional level.

Keywords: PSP, attractiveness, recruitment, HR, police.

A BAIXA ATRATIVIDADE NO PROCESSO DE SELEÇÃO PARA A CARREIRA DE AGENTE DA PSP: PRÁTICAS E DESAFIOS

Introdução

Objetivos do estudo e pertinência do tema

Num mundo globalizado e em processo acelerado de mudança, designadamente na área das tecnologias de comunicação e informação, a gestão dos recursos humanos (RH) vem merecendo crescente atenção por parte das organizações, tornando-se numa área de importância estratégica. Foi abandonada a prática de tratar os colaboradores como meros recursos, passando a vê-lo como pessoas dotadas de conhecimentos e competências, designando-se esse “*know how*, as destrezas e capacidades dos indivíduos de uma organização” como capital humano, conforme Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003, p. 3). Para Chiavenato (1999, p.8), as pessoas constituem o principal ativo da organização para e “a organização só existe por causa e através das pessoas” (Correia, 2014, p. 14).

Coloca-se especial enfoque no processo de recrutamento e seleção das pessoas mais habilitadas e competentes e em número suficiente para preencher as vagas e desempenhar as funções de que a instituição necessita para alcançar os seus objetivos, pois “as organizações, sendo compostas por pessoas, são afetadas pela natural efemeridade destas, o que obriga a uma constante reposição” (Costa, 2011, p. 1). Machado & Portugal (2013, p. 96) afirmam que a seleção e recrutamento fazem parte da mesma realidade, cujo objetivo é garantir a recomposição, o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. A agregação de pessoas em número suficiente (superior ao das vagas), dotadas das competências e perfil pretendido é vital para o sucesso e, no limite, para a sobrevivência de qualquer organização.

A Polícia de Segurança Pública (PSP), servida por um corpo de colaboradores que ultrapassa os vinte mil e com implantação territorial nacional, é um dos maiores recrutadores portugueses. Sucede que, nos últimos concursos, vem sentindo grandes dificuldades no recrutamento e seleção de pessoas para ingressar na carreira de agente de polícia (CAP) no que respeita ao número de candidatos, chegando ao ponto de não conseguir preencher a totalidade das vagas colocadas a concurso.

O fraco apelo que os jovens atualmente sentem relativamente ao ingresso na CAP resulta de múltiplos fatores, que condicionam e determinam a escolha da profissão, os quais urge analisar e estudar, por forma a apontar possíveis medidas e estratégias tendentes a mitigar do problema, que constrange seriamente a gestão dos RH na PSP,

designadamente quanto à renovação do seu efetivo, podendo, no limite, colocar em causa a continuidade da instituição nos moldes em que a conhecemos.

A escolha do tema prendeu-se com a atualidade e importância do problema, sendo um assunto ainda pouco estudado, que está na ordem do dia e que tem merecido a preocupação dos mais altos dirigentes da PSP, dos decisores políticos e também das estruturas sindicais.

Face ao decréscimo do número de candidatos que se vem registando nos últimos concursos para ingresso na CAP, importa analisar (1) quais os fatores que estão na génese da fraca atratividade dos jovens portugueses relativamente ao ingresso na PSP, (2) que implicações e desafios se colocam à instituição PSP e (3) quais as medidas a adotar e a estratégia a seguir no sentido de potenciar o recrutamento de um número suficiente de candidatos.

Estado da arte

Contextualização teórica

Natureza e missão da PSP

Quanto às suas atribuições e missão, de harmonia com o artigo (art.º) 1.º, número (n.º) 1, da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, a PSP “é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público”, que, nos termos do n.º 2, do mesmo art.º, “tem por missão assegurar a legalidade democrática e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”, o que, fazendo referência ao art.º 1.º, n.º 1, da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, se traduz, em, conjuntamente com as demais forças de segurança, “garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”.

Perante tal complexidade funcional, para a consecução da sua missão, a PSP carece, a todo o tempo, de um corpo de trabalhadores dotados de competências e formação específica, com níveis elevados de motivação, o que só é possível conseguir, em primeiro lugar, através de um processo de agregação do número suficiente de pessoas com o perfil adequado, através de métodos ajustados de recrutamento e seleção, fazendo a “escolha do homem certo para o lugar certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados para os cargos” (Chiavenato, 2004, p. 87).

Consultado o Balaço Social da PSP 2021 (p. 26), integram os quadros da PSP 23.184 polícias, repartidos pelas carreiras de oficial de polícia (COP) (804), de chefe de polícia (CCP) (2285) e CAP (23184).

O processo de recrutamento e seleção na PSP e seus constrangimentos

O recrutamento é um processo através do qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer o procedimento de seleção e faz-se a duas mãos, dado que comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos, afirmou Chiavenato (1999, p.91). Segundo Nadler et al. (1983, p. 56), o programa de recrutamento ideal de uma organização baseia-se num grande número de candidatos qualificados que aceitem o cargo e permaneçam na organização.

Atualmente existe uma carência global de talentos e de trabalhadores, problema que se coloca igualmente em Portugal, onde as instituições sentem grandes dificuldades no recrutamento de colaboradores. O The 2022 Global Talent Shortage (ManpoerGroup, 2022) aponta Portugal como o segundo país do mundo onde os empregadores tem maior dificuldade em preencher as vagas que lançam para o mercado de trabalho, 67% das empresas revelam dificuldades em encontrar os candidatos e 18% tem muitas dificuldades na contratação, o que revela um valor total de 85% (a média global situa-se nos 75%) acentuando uma tendência que já se fazia sentir em 2021.

Como causas para este cenário aponta-se o envelhecimento da população, decorrente das baixas taxas de natalidade e fecundidade. Segundo os censos de 2021, (Pordata, Fundação Francisco Manuel dos Santos), existem 182 idosos por cada 100 jovens, constituindo os idosos quase $\frac{1}{4}$ da população, enquanto os jovens não atingem sequer os 13%, prevendo-se que esta tendência se acentue. Outro fator relevante é a emigração, em parte devido aos salários pouco apelativos comparativamente com o mercado internacional, constatando-se que em 2021 saíram do país 65.983 indivíduos (12.071 jovens).

Devido à sua natureza de força de segurança e à especificidade da sua missão, a PSP tem necessidades especiais de recrutamento. Para serem admitidos a concurso, os indivíduos tem de ter entre 18 e 30 anos de idade, a altura mínima de 1,65 m (homens) e 1,60 m (mulheres) e, pelo menos, o 12.º ano de escolaridade, requisitos que reduzem substancialmente o número de potenciais concorrentes. Devido ao elevado número de vagas abertas em cada concurso, existe a necessidade de atrair ao recrutamento milhares de indivíduos para permitir um processo de selecção adequado e o suprimento das necessidades de RH da organização.

Consoante a carreira a qua nos estejamos a referir, a PSP recorre ao recrutamento externo, interno ou misto, mas fá-lo de forma direta, através de concurso de âmbito nacional e gestão centralizada, seguido de um curso de formação específica para o ingresso em cada carreira, que no caso da CAP é o Curso de Formação de Agentes (CFA), com a duração de um ano letivo e ministrado na Escola Prática de Polícia (EPP).

Conforme preceitua o art.º 62.º, do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que aprovou o estatuto profissional do pessoal com funções policiais (EPPFP-PSP), a PSP encontra-se organizada hierarquicamente, de forma piramidal e por ordem decrescente, em três carreiras pluricategoriais: (1) a COP, que compreende as categorias de superintendente-chefe, superintendente, intendente, subintendente, comissário e subcomissário; (2) a CCP, que compreende as categorias de chefe coordenador, chefe principal e chefe e (3) a CAP, que compreende as categorias de agente coordenador, agente principal e agente. O recrutamento para a COP (Portaria n.º 230/2010, de 26 de abril) utiliza um sistema misto, pois podem candidatar-se, mediante o preenchimento de determinados quesitos, elementos que integram os quadros da PSP nas CCP e CAP, para os quais estão reservadas 30% das vagas, ou cidadãos sem vínculo à instituição provenientes do MRH. O recrutamento para a CCP faz-se internamente de entre os elementos da CAP. O ingresso na CAP (Portaria n.º 143/2022, de 11 de maio) é feito mediante recrutamento externo, que, como afirmou Marras (2001, p.73), é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir as necessidades da empresa no seu quadro de efetivos.

Quanto aos métodos de recrutamento, “a opção da instituição tem recaído, por motivos que se prenderão, principalmente, com os escassos recursos financeiros, na parca divulgação da abertura do concurso, mormente através da publicação no Diário da República e da sua divulgação através da Internet, bem como a escassa publicitação através de órgãos de comunicação social” (Moreira, 2011, p. 28).

O recrutamento e seleção de candidatos para frequência do CFA e posterior ingresso na CAP foi regulado, até 2022, pela Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril e consistia em várias etapas eliminatórias de seleção: provas físicas, prova de conhecimentos, avaliação psicológica, entrevista profissional de seleção e exame médico. Este regime permaneceu em vigor durante mais de uma década.

Analisemos agora os números disponibilizados pela EPP, relativos aos últimos três concursos abertos para a frequência do CFA, nos quais ficaram sempre vagas por preencher.

O primeiro CFA em que não foi preenchida a totalidade das vagas (1000) aconteceu no concurso de 2019 (Aviso n.º 16585/2019, de 17 de novembro). Registaram-se 3186 candidaturas (2561 do género masculino e 625 do género feminino), foram admitidos ao CFA 791 concorrentes (678 do género masculino e 113 do género feminino) e concluíram o curso 744, ficando desertos 266 lugares.

Em 2021, foi aberto concurso para constituição de uma reserva de recrutamento até 1200 vagas para admissão ao CFA (Aviso n.º 4567/2021, de 12 de março). Registaram-se 5574 candidaturas, foram admitidas 2527. Reprovaram 597 e desistiram 801, restando 1129. Concluíram o CFA 921 formandos.

É importante referir que em março de 2021 foi elaborado pela Inspeção Geral da Administração Interna (IGAE) e aprovado pelo Governo, a fim de ser implementado pelas forças e serviços de segurança, o Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança, que implica a opção cada vez mais alargada pelo recrutamento de candidatos representativos da diversidade social e cultural do país, nomeadamente oriundos das minorias étnicas, no sentido de uma maior inclusão, diversidade e representatividade social, a que se procurou dar cumprimento no antedito concurso, em que foi determinada, a título de exemplo, a seleção de pelo menos 20% de candidatos do género feminino.

Face à carência de candidatos que se vem constatando, o Governo decidiu adotar outras medidas, e alargou os limites etários admissíveis através da Portaria n.º 143/2022, de 11 de maio, que revogou a Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril.

Em 2022, a PSP abriu concurso (Aviso n.º 10201-A/2022, de 19 de maio) para preenchimento de 1020 vagas na CAP, aplicando já os novos critérios, passando as idades limite a ser os 18 e os 30 anos, em detrimento dos 19 e 27. Concorreram 3500 indivíduos, dos quais 2525 cumpriam os requisitos fixados. Só 1700 realizaram as provas de acesso e foram aprovados apenas 644, pelo que o CFA se iniciou com menos 376 formandos do que o número de vagas colocadas a concurso.

Portanto, a dimensão do problema agravou-se neste último concurso, com a agravante, que dos 644 formandos que iniciaram o CFA, provavelmente alguns não o, à semelhança do que se tem verificado.

Se tal tendência não for rapidamente invertida, resultam daí graves constrangimentos para a gestão de RH na PSP, que se verá impedida de renovar o seu efetivo, pois o escasso número de admissões não o permite, e cujos efeitos já se sentem, por exemplo no impedimento das passagens à situação de pré-aposentação de elementos

que reúnem condições para tal e que estão a ser geridas de acordo com o número de entradas.

Enquadramento teórico e conceptual

Cultura organizacional, atratividade organizacional e “employer brand”

Podemos definir uma organização como um grupo de pessoas orientadas para o mesmo objetivo, sendo o resultado da união de esforços e envolvimento de todos nesse mesmo objectivo, que nunca seria alcançado individualmente, assim o fez Costa (2011, p. 4). Numa “perspetiva cultural, uma organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados” (Motta, 1998, p. 105), cuja cultura organizacional (CO) reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, sendo uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar, na visão de Chiavenato (2004, p. 101).

A forma como a CO é percecionada no contexto externo é um fator de grande importância na capacidade de atração de RH das organizações e, para Cunha et. al (2010, p. 189), a qualidade do recrutamento depende parcialmente da reputação da empresa enquanto empregador. A este respeito, Costa (2011, p. 3) defende que o conhecimento das CO das instituições e das suas características essenciais tem particular relevância para a compreensão da sua dinâmica e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros e são condicionadoras de decisões quando se trata de proceder a ações de recrutamento de pessoas.

Do ponto de vista de Araújo (2014, pp. 54-55), a PSP enfatiza o controlo e uniformidade, valoriza a segurança e a estabilidade internas, podendo ser caracterizada como uma estrutura de burocracia mecanicista administrativa, promovendo um tipo de trabalho operacional rotineiro, envolvendo processos muito estandardizados, com uma construção vertical e uma linha hierárquica bem definida, privilegiando a comunicação formal. Destarte, a perceção da PSP pelos atores externos como uma instituição rigidamente hierarquizada, fazendo uso de uniforme, que constitui uma marca distintiva relativamente à generalidade das organizações, com uma liderança do tipo transacional, baseada em recompensas e punições, é suscetível de influir negativamente na escolha da profissão por parte dos indivíduos.

A atratividade organizacional (AO), considera Pisco (2019, pp. iv e 1-2), é o conjunto de características percecionadas pelos indivíduos como atrativas ao trabalhar para uma determinada organização, isto é, as características da marca organizacional ou

employer brand que um colaborador, ou potencial colaborador, considera mais atrativas, o que, em tempos de escassez de trabalhadores, realça a importância de as empresas identificarem o que as torna atrativas, tanto para o público alvo como para os colaboradores, e de se promoverem enquanto locais ideais onde trabalhar, pelo que a prática de *employer branding* (fusão entre *marketing* e gestão de recursos humanos), tem como objetivo o aumento da percepção da atratividade de uma organização, tanto por parte dos colaboradores como dos não colaboradores.

Destaca Anazário (2017, pp. 20-23) que os atributos da marca empregadora afetam significativamente a sua atratividade, ou seja, a intenção de um indivíduo procurar informações sobre a empresa e, posteriormente, candidatar-se à função. A imagem de marca e a reputação são fatores determinantes para a atratividade das empresas, pelo que as técnicas de *employer branding* servem para estas se diferenciarem dos seus concorrentes através das plataformas de comunicação. No caso da PSP, 54,79 % dos inquiridos por Moreira (2011, p. 98), responderam no sentido de terem um fraco conhecimento da profissão aquando do ingresso na carreira, pelo que se conclui que a comunicação não existiu ou não foi feita de forma adequada.

Rego et al. (2018, p. 223) apontam como fatores de atração dos candidatos o trabalho desafiante, interessante e significativo, autonomia, sucesso pessoal, possibilidade de exercer funções de liderança, reconhecimento e prestígio, salário elevado, salário fixo, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, proximidade ao local de residência, horário compatível com as suas necessidades, segurança no emprego, tratamento respeitador e digno, possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal/familiar, possibilidade de participar nas decisões, condições para guarda dos filhos e apoio em momentos de dificuldade pessoal e trabalho em equipa.

A teoria geracional: as gerações Y e Z

A força de trabalho da PSP inclui colaboradores de várias gerações. Mas os seus alvos no MRH fazem parte de um grupo mais reduzido e com características específicas, desde logo quanto à idade.

Uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos identificável, nascido num dado período e que compartilham eventos significativos em fases críticas de desenvolvimento, como disse Moreira (2021, p. 8) e, segundo Anazário (2019, p. 6) as gerações, de uma forma geral, são estabelecidas em períodos de vinte em vinte anos, o que representa aproximadamente o tempo que medeia desde que um determinado conjunto de pessoas nasce, atinge a maioridade e começa a ter filhos. Para a mesma autora, a teoria

geracional procura explicar como as várias gerações desenvolvem diferentes sistemas de valores (comportamentos, atitudes e expectativas), o que causa impacto na interação dos indivíduos entre si e com o mundo que os rodeia, pelo que as empresas procuram ajustar a sua abordagem em razão da idade do indivíduo, no sentido de aumentar as probabilidades de o conquistar (p. 4).

As questões geracionais influenciam decisivamente as escolhas dos indivíduos relativamente às profissões, o que é determinado pelo seu sistema de valores, comportamentos e crenças diferentes das demais gerações. Temos, pois, que nos questionar sobre os anseios e as expectativas profissionais dos jovens de hoje, que não se sentem atraídos pela PSP ou, pelo menos, pela CAP, algo que não sucedia num passado relativamente recente.

A PSP recruta pessoas entre os 18 e os 30 anos de idade, nascidas entre 1993 e 2004. Integram esse grupo duas gerações distintas, designadas pelos sociólogos de (1) geração Y, também chamados *millenials*, por terem nascido perto do fim do milénio e que compreende, grosso modo, a população entre os 20 e os 35 anos de idade, que, segundo Bensick et al. (2016) procura realização pessoal, liberdade individual, competição e oportunidades de liderança e a (2) geração Z, mais jovem, que nasceu e cresceu num ambiente completamente digital, utiliza compulsivamente as redes sociais e as aplicações, sendo até apelidados de nativos digitais, pouco atreitos às relações pessoais, avessos à autoridade hierárquica e adeptos da autonomia profissional, que procuram remuneração imediata e agem com descomprometimento (p. 94-97).

Estas gerações - as únicas em condições de aceder à CAP – tem expectativas em relação ao trabalho muito diferentes das gerações que as precederam, privilegiando a qualidade de vida e a rotatividade, procuram trabalhos apaixonantes, oportunidades de carreira, flexibilidade laboral, salários e recompensas apelativos e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e, como considera Anazário (2019, p. 56) são ambiciosos, confiantes e focados nos resultados.

Defendem Rego et al. (2018, p. 98) o que definiram como humanização do trabalho, no sentido em que os indivíduos que constituem o mercado laboral atualmente não pretendem apenas um trabalho que lhes garanta a sobrevivência, mas esperam vir a gostar do que fazem, sentirem-se bem, em suma, cumprir as suas expectativas de felicidade, o que coloca desafios acrescidos à gestão de pessoas, ao nível da relação trabalho-família, flexibilidade, enriquecimento do posto de trabalho e empregabilidade. Alertam também para diversidade étnica, de estilos de vida e de género que compõe a força de trabalho

disponível, o que altera o paradigma da definição de políticas cegas e padronizadas e obriga à adoção de políticas visando grupos específicos, o que também se aplica às estratégias de recrutamento (p. 97).

Segundo o Employer Brand Research (Randstad, 2022), quanto aos fatores mais importantes para a escolha de um empregador, 72% dos europeus aponta em primeiro lugar salário e benefícios apelativos, a que se seguem dois fatores de natureza não financeira, porquanto 67% escolhe o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e o ambiente de trabalho agradável. Relativamente aos benefícios que preferiam que a entidade empregadora lhes oferecesse, destacam trabalho flexível (48%) e oportunidade de progressão na carreira (47%). Já sobre o *top 10* dos setores mais atrativos para trabalhar em Portugal, são, por ordem decrescente: saúde, consultoria e telecomunicações, automóvel, turismo, desporto e entretenimento, indústria alimentar, banca e serviços financeiros, indústria, aviação, *costumer care and shared services* e serviços. Não podemos deixar de notar que na lista não aparece qualquer referência à segurança pública ou sequer à administração pública e ao estado, o que é paradigmático

De acordo com o Livro Branco - Mais e Melhores Empregos para os Jovens 2022 (Fundação José Neves, 2022), em Portugal existe um desfasamento entre as expectativas dos jovens e as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, que impacta a satisfação e realização pessoal com o emprego, o que se expressa na sobrequalificação de muitos jovens para as profissões que exercem. Em 2019, dos jovens trabalhadores entre os 25 e os 34 anos com ensino superior, 30,1% eram sobrequalificados para a profissão que exerciam, um acréscimo seis pontos percentuais face a 2010 (24,1%). Em 2021, 48% dos jovens entre os 24 e os 34 anos era detentor do ensino superior e, destes, 38% eram possuidores de mestrado, um dado comparável com apenas 14% em 2011. Tais valores indicam que grande parte dos jovens de hoje prosseguem estudos superiores, o que faz com que entrem mais tarde no mercado de trabalho, muito qualificados do ponto de vista académico, que pretendam exercer uma profissão condicente com as suas habilitações, já não procuram um emprego para vida, não é tanto a segurança profissional que o move, mas entendem o mercado de trabalho numa perspetiva mais horizontal, satisfatória e flexível.

Em suma, existe “uma alteração da natureza da relação laboral, com ênfase na flexibilidade e versatilidade, contrariamente à estabilidade e longevidade” (Araújo, 2014, p 35), pelo que as instituições modernas, para se tornarem apelativas, devem entender as expectativas do mercado de trabalho, neste caso dos jovens, a fim de poderem corresponder

às suas exigências, pois as novas gerações tem anseios profissionais e pessoais distintos dos seus antecessores, que devem ser tomados em consideração com vista a um elevado desempenho organizacional e, desde logo, para os atrair para a carreira, até porque a mera ameaça do desemprego e das difíceis condições económicas já não serão suficientes ou preponderantes para superar os desafios do recrutamento, preconizou Moreira (2021, p.1).

Processo de tomada de decisão e de escolha por parte dos candidatos

A literatura consultada evidencia, de uma maneira geral, a ideia de que as práticas de recrutamento e seleção concedem pouca atenção ao processo de tomada de decisão dos candidatos e aos fatores que os levam a escolher a profissão ou a rejeitá-la. Contudo, parece-nos que a compreensão do processo de raciocínio e de decisão dos indivíduos é relevante para as organização que tem como objetivo seduzi-los.

Pois, “resolver a escassez de candidatos implica conhecer as motivações de quem concorre e analisar as características da carreira e do trabalho, a cultura e o clima organizacional, por forma a perceber a adequação entre as motivações dos candidatos e profissionais e essas características e a maior ou menor receptividade à mudança. Daqui poderão resultar alterações aos processos de recrutamento e seleção e/ou no redesenhar do trabalho que atendam ao desafio que as novas gerações representam para a instituição” (Moreira, 2021, p. 2).

Como referiu Motta (1998, p. 43), os indivíduos diferem entre si e agem por razões intrínsecas diversas, pelo que o importante é conhecer formas de influenciar o pensamento individual e saber como as pessoas conciliam os seus interesses e valores. Na visão de Nadler et al. (1983, p. 54), os indivíduos, quando se candidatam, almejam um ambiente de trabalho onde possam satisfazer as suas necessidades e, para isso, procuram coletar informação sobre os empregadores a partir de várias fontes e optam por aqueles sobre os quais conseguem um conjunto de resultados mais desejados.

A respeito disto, Rego et al. (2018, p.219) postulam que, se os fatores de decisão forem devidamente compreendidos, os processos de recrutamento e seleção serão claramente melhorados e, tomando por base Anderson et al. (2001), sintetizam cinco modelos explicativos das decisões dos candidatos, os quais conjugaram num único modelo integrativo, que são: (1) o modelo racional-económico, que presume que os candidatos procuram racionalmente emprego, fazendo escolhas com base em meros cálculos económicos, (2) o modelo racional-psicológico, em que a procura de emprego por parte dos candidatos se deve ao valor ou atratividade do cargo (e. g. pagamento, oportunidades de carreira, segurança no emprego) e a probabilidade de o conseguir alcançar, (3) o modelo

de ajustamento pessoa-organização, em que os candidatos tomam as suas decisões com base no seu grau de perceção de que existe ajustamento entre as suas personalidades, normas, valores e necessidades e a cultura, as normas e os estilos de liderança das organizações, (4) o modelo das diferenças individuais, que defende que as decisões de procura e escolha são tomadas pelos candidatos como resultado das suas características individuais (e. g. maior ou menor motivação, maior ou menor autoestima, maior ou menor persistência) e (5) o modelo do processo negocial, que procura explicar o recrutamento e a seleção como uma negociação social entre o candidato e a organização, cada uma das partes exibindo os seus trunfos e as suas limitações. Na interpretação do modelo integrativo, que corporiza os cinco susoditos modelos, os autores concluem que as características pessoais dos indivíduos influenciam as suas reações durante o processo de recrutamento e seleção pelo modo como se casam com os procedimentos executados pela organização com as características culturais percecionadas como nela existentes (pp. 220 e 222-223). Fazem também os autores a distinção entre ajustamento pessoa-cargo do ajustamento pessoa-organização, o que, a nosso ver, é muito relevante, pois pode existir uma congruência entre as características pessoais, crenças e valores do indivíduo relativamente à CO da PSP, mas não se verificar esse ajustamento em relação à vaga aberta, que, neste caso, visa o ingresso na CAP, podendo o candidato fazer a avaliação de que tal função não se adequa às suas competências a aptidões e expectativas. Postulam ainda que as condições do mercado de trabalho e emprego podem influenciar fortemente a atratividade do cargo do ponto de vista do candidato, pois em conjunturas económicas de elevado desemprego, os indivíduos sentem-se atraídos e motivados para aceitar cargos e condições a que não se sujeitariam em épocas com mais oportunidades de emprego, aceitando os cargos por questões de necessidade e não de ajustamento ou atratividade da função (p. 222).

A motivação em contexto laboral pode ser constituída por elementos extrínsecos ou intrínsecos ao indivíduo, ou seja, a motivação pode referir-se a fatores externos (e. g. recompensas) ou pode ser interna (e. g. prazer, satisfação ou realização), os quais orientam os indivíduos para determinados comportamentos, referiu Silva (2015, p. 36). A autora (2017, p. 135) alertou ainda para a consciência da natureza marcadamente perigosa da atividade das forças policiais e recorrência de incidentes com consequências devastadoras, muitas vezes com o sacrifício da vida do polícia, que nos leva a questionar as motivações daqueles que, de forma livre e informada, se voluntariam para ser polícias.

Num estudo de 2011, sobre os motivos que mais influenciaram os candidatos a concorrer à PSP, Costa concluiu que 62,2% apontou como muito importante ser um emprego estável e seguro, 59,0% considerou muito importante desempenhar uma atividade que dá prazer e para a qual se tem vocação e 58,3% considerou muito importante exercer uma profissão de prestígio. Consideraram também importante na escolha o vencimento (68,3%), ambiente organizacional (59,0%) e vontade de servir as pessoas (57,9%). Concluiu ainda que os indivíduos concorreram à PSP mais por motivações intrínsecas do que motivações extrínsecas (pp. 47-48).

Já Silva (2015, p. 153) chegou à conclusão que a opção pela carreira policial se deveu, por esta ordem, a motivos de natureza extrínseca (46%) (qualidade de vida, segurança profissional e financeira), intrínseca (28,7%) (vocação, paixão, satisfação) e social (25,2%) (altruísmo, ser útil à sociedade, combater o crime).

Apesar da aparente dissonância das conclusões, após uma análise mais fina, cremos poder afirmar que existe um conjunto central de motivos, de natureza extrínseca e intrínseca, que levam os indivíduos a concorrer, sendo a segurança profissional e financeira o mais relevante.

Costa (2011, pp. 53 e 57) concluiu que os candidatos são maioritariamente provenientes de áreas rurais e da zona norte do país e que demonstram maior preferência pela colocação na área da sua residência (71,4% vs 12,1%), enquanto os oriundos de zonas urbanas tem preferência pela colocação em Lisboa (32,6% vs 12,1%).

Como a colocação é feita a nível nacional, esses polícias deparam-se com a inevitabilidade da permanência, durante anos, na área metropolitana de Lisboa, que absorve grande parte do efetivo da PSP (cerca de 35%). Esse previsível afastamento da sua residência e da família, pesa negativamente no momento de optar pela profissão de polícia e ao tomarem conhecimento de que a espera até conseguirem colocação na sua área de residência é, muito provavelmente, longa, abdicam de concorrer, ressaltou Moreira (2011, p. 26).

Metodologia, hipóteses teóricas e método

O Problema de investigação e perguntas de partida

A formulação do problema da investigação consiste em dizer de maneira explícita, compreensível e operacional, qual a dificuldade com que nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características (Rudio, 2007), o que, no caso do presente estudo, se fundou no conhecimento empírico do autor sobre o facto pré existente que é a escassez de candidaturas à CAP nos tempos mais

recentes e dos constrangimentos colocados à gestão do fluxo dos RH na PSP, que se traduzem na dificuldade de renovação do efetivo, o que, a confirmar-se a tendência, coloca em risco a viabilidade da organização.

Temos de dizer que o investigador está inserido no contexto social e organizacional do assunto que vai estudar, pois integra os quadros da PSP, pelo que assumimos a existência de uma relação entre este e o problema, não podendo ser considerado completamente afastado e neutro em relação ao objeto de estudo, dado que projeta sobre ele as suas crenças e valores.

Dito isto, por forma a corporizar o problema da investigação, foram colocadas as seguintes questões de partida, que estão intrinsecamente ligadas: (1) Quais os fatores intrínsecos e extrínsecos que estão na génese da fraca atratividade entre os jovens portugueses relativamente ao ingresso na CAP? (2) Que desafios se colocam à instituição PSP? (3) Quais as medidas a adotar e a estratégia a seguir pela PSP para melhorar a atratividade da CAP e potenciar captação de um número suficiente de candidatos com o perfil estabelecido?

Hipóteses teóricas

Hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece, que tem como característica o fato de ser provisória, devendo, portanto, ser testada para a verificação de sua validade. Trata-se de antecipar um conhecimento na expectativa de que possa ser comprovado, assim a definiu Rudio (2007).

Com base nas questões de partida, parece-nos adequada a formulação das seguintes hipóteses teóricas:

Hipótese 1 – A reputação, CO e imagem da PSP e a forma como são percecionadas pelos atores externos influenciam na escolha da profissão de polícia.

Hipótese 2 – É possível tornar mais apelativos os fatores extrínsecos que influenciam a decisão dos candidatos.

Hipótese 3 – Existem nichos do MRH que devem ser mais explorados pela PSP.

Hipótese 4 – As expectativas sobre o trabalho das gerações Y e Z não se coadunam com a oferta disponibilizada pela PSP.

Hipótese 5 – O modelo de recrutamento e selecção de RH utilizado pela PSP revela-se adequado.

Método e procedimentos metodológicos

O método é a forma de selecionar técnicas e de avaliar alternativas para a ação científica, afirmaram Marconi e Lakatos (2000, p. 44) e consiste na “elaboração,

consciente e organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o ato reflexivo, isto é, a operação discursiva da nossa mente” (Rudio, 2007, p. 17).

O trabalho foi elaborado tendo por base o método hipotético dedutivo, partindo de uma análise de âmbito mais geral para o caso particular, com a formulação de várias hipóteses sobre do problema, de harmonia com a opinião de Rudio (2007, p. 12).

Atendendo à natureza teórica do estudo e às limitações impostas, foi utilizada a pesquisa qualitativa, por ser a mais adequada aos objetivos traçados, que consistiu numa pesquisa bibliográfica e documental com a finalidade de reunir o máximo de conhecimento sobre o tema, baseada em livros especializados na matéria, artigos científicos, revistas, estudos, bases de dados e buscas na internet. Postulou Gil (2002, p. 44), que a pesquisa qualitativa tem como objetivo observar, registrar, analisar e ordenar dados, sem os manipular e sem a interferência do pesquisador e é desenvolvida com base em material anteriormente elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos e, embora em quase todos os estudos seja exigido algum trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, como é o caso deste estudo.

Os dados obtidos permitiram sumariar as investigações anteriores, aferir o estado da arte e analisar as diferentes teorias e perspectivas existentes acerca do problema em investigação.

Perspetivas/diretrizes

A pesquisa efetuada evidencia que não foram realizados estudos sobre o tema em concreto no contexto da PSP. Os trabalhos encontrados colocam focam-se nas motivações que levam os indivíduos a ingressar na polícia e não nas causas que determinam que não o façam. Ainda assim, revelaram-se de grande utilidade.

Relevam sobretudo dois estudos, já anteriormente referidos, com conclusões em certa medida divergentes quanto às razões que motivam os candidatos a concorrer à CAP: Costa (2011, pp. 47-48) aponta razões essencialmente intrínsecas; Silva (2015, p.153) conclui que o fazem maioritariamente por razões extrínsecas. Mas em ambos os trabalhos são apontados como muito importantes um núcleo comum de fatores que são os benefícios financeiros, qualidade de vida e segurança no trabalho. Ora, os benefícios financeiros passam essencialmente pela existência de um ordenado apelativo, o que não acontece actualmente na CAP, pelo menos no início, situação que deveria ser alterada pelo Governo, indo ao encontro das motivações dos candidatos.

Quanto às modernas teorias e estratégias de recrutamento e seleção de pessoas, achámos pertinente abordar alguns conceitos importantes, tais como, o contrato psicológico, AO, CO e *employer brand*, os processos de escolha individual e as teorias geracionais, que, apesar de terem sido pensados para a área empresarial, tem aplicabilidade em todas as organizações.

É patente a escassez de trabalhadores em Portugal, decorrente de diversos fatores, como o envelhecimento populacional e a emigração, o que constrange o recrutamento.

Notam-se mudanças nas expectativas e perspetivas das novas gerações que estão a entrar no mercado laboral, que pretendem maior humanização, horizontalização, rotatividade e flexibilização das relações laborais, melhores recompensas e conciliação entre trabalho e família, deixando outros fatores, como o emprego para a vida, de ter a importância de antes para a escolha de uma carreira ou de uma organização para trabalhar, onde parece existir um certo desajuste relativamente às condições oferecidas pela PSP. Por exemplo, o art.º 4.º, n.º 2, alínea f) do EPPFP-PSP, impõe aos polícias disponibilidade permanente para o serviço, formação e treino, que implica trabalho por turnos, em horário noturno e fins de semana, o que dificulta a conciliação da profissão com a vida pessoal e familiar e levou Moreira (2021, pp. 2,15-16), a defender um redesenho do trabalho na PSP, com vista a um maior aproximação às motivações dos candidatos.

Os jovens em Portugal estão sobrequalificados e pretendem um trabalho condicente com as suas habilitações, bem remunerado e que proporcione qualidade de vida, pelo que existe um desfasamento entre as suas expectativas e as ofertas do mercado laboral, onde se incluem as da PSP.

As novas formas de comunicar, com base nas modernas tecnologias de comunicação e informação, colocam os empregadores perante novos desafios, tornando os processos comunicacionais mais fluidos e menos formais, pelo que, as organizações para se manterem competitivas, terão de se adaptar a este novo paradigma.

Os concursos para ingresso na CAP são de âmbito nacional, bem como o processo de colocações dos polícias, que acontecem, por regra, na zona de Lisboa, o que dificulta a aproximação dos elementos à sua área de residência, pelo que, pensamos nós, se poderia equacionar o lançamento das vagas ao nível regional ou distrital.

Discussão/Conclusão

Embora, como afirmou Moreira em 2021, não nos pareça razoável que uma instituição se transfigure para se adaptar aos candidatos, ou que sacrifique a sua CO apenas para conseguir mais e melhores colaboradores, não poderá ignorar as mudanças

geracionais e as alterações que aportam (p. 13), pois, “as organizações, parte integrante do todo social, têm sentido profundamente essas mudanças e uma constante necessidade de reajustar a sua estrutura e a forma como lidam com a unidade básica essencial para a sua existência e sucesso, as pessoas” (Ribeiro, 2015, p. xviii).

Conforme Rego et al. (2018, p. 60), a gestão de pessoas não é realizada num cubículo organizacional e não se situa num vazio nem fora da história, pelo que, para ser estratégica e competitiva, requer a consideração permanente das envolventes externa e interna, conjugando os objetivos estratégicos da organização com a interpretação do ambiente externo, sabendo lidar eficazmente com as tendências sociais, políticas, económicas e demográficas.

Quanto às hipóteses formuladas, cremos estar em condições de confirmar a Hipótese 1, uma vez que, como se demonstrou, é consensualmente aceite que a CO, a reputação e o uso de técnicas de *employer branding* e de comunicação adequadas influencia positivamente a escolha da organização para trabalhar. No que respeita à Hipótese 2, parece-nos que, se o salário e demais recompensas forem incrementados, bem como as possibilidades de maior desenvolvimento pessoal e acesso a posições de liderança na carreira, isso terá repercussão positiva na decisão dos candidatos e será um fator de atração. Consideramos que ainda subsistem alguns nichos no mercado laboral (Hipótese 3) que, apesar de alguns passos dados nesse sentido, podem ser melhor explorados no recrutamento, através de uma comunicação externa adequada e ações de charme junto desses grupos, como é o caso das comunidades imigrantes recém instaladas em Portugal e do género feminino, que representa apenas 8,23% na CAP (Balanço Social da PSP 2021). Acolhemos a Hipótese 4, pois é evidente que as expectativas de trabalho das jovens gerações não se compaginam de uma maneira geral com a profissão de polícia nos moldes em que a percebem. Por último, rejeitamos liminarmente a Hipótese 5, uma vez que em nosso entender, comprova-se que a PSP tem necessariamente de ajustar o seu modelo de recrutamento à atual conjuntura laboral.

Deverá adaptar a sua política de RH às novas formas de entendimento do trabalho e de comunicação, sob pena de ser considerada uma instituição anacrónica, devendo ter presente que o mercado laboral não regressará aos critérios dos antigos modelos de recrutamento, fundados na crença de que nunca faltariam candidatos à CAP, o que, como se viu, constituiu um erro. Há, portanto, que constituir um departamento de RH mais moderno, composto por especialistas, com uma gestão focada nas pessoas e que desenvolva uma estratégia adequada, pois, como defendeu Stravou-Costea (2005), a

gestão de RH tornou-se numa área crítica para o sucesso das organizações e quanto mais eficaz for, provavelmente maior sucesso terá a organização. Assim, a gestão dos recursos humanos deve contribuir para o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional.

Do ponto de vista de Moreira (2011, p. 121), com o qual concordamos, os processos de recrutamento e seleção na PSP são executados, em regra, por polícias, pelo que deve ser disponibilizada formação específica na área comportamental e de gestão de pessoas, em especial ao nível das chefias e, face ao decréscimo do número de candidatos que se tem verificado, afigura-se-nos pertinente construir estratégias de recrutamento no sentido de serem apelativas aos grupos alvo pretendidos em função de um perfil pré-definido, aceitar as mudanças geracionais e integrá-las na medida do possível, conscientes de que o comportamento dos trabalhadores é muitas vezes virado para atender às suas necessidades pessoais e não as das da organização, conforme foi defendido pelo mesmo autor (2021, p. 13).

Há que delinear estratégias e fazer mudanças na instituição viradas para as novas gerações, tais como, canais de comunicação menos formais, atribuição de maior autonomia, prosseguir causas sociais, culturais e ambientais e utilização de tecnologias no recrutamento e seleção, privilegiando as redes sociais e o *e-recruitment*, passando a imagem de uma organização tecnologicamente avançada.

Atualmente, como preconiza Correia (2014, pp. 32-33), existe a tendência de utilizar o *e-recruitment* como método, pois, com o advento da internet, as organizações dispõem de uma ferramenta simples, rápida e barata para transferir informação para os futuros candidatos, abrangendo um grande número de pessoas e com cobertura geográfica total, podendo ser também usada durante o processo de seleção, dado que as redes sociais contêm sempre algumas informações pessoais relevantes.

Tendo em conta que o previsível afastamento dos indivíduos da sua área de residência com a colocação em Lisboa, pois as colocações são feitas a nível nacional, embora conscientes da dificuldade da sua implementação, atrevemo-nos a sugerir, como também o fez Costa, 2011 (p. 59), a disponibilização do número de vagas por distritos ou regiões, sendo as candidaturas feitas por referência a esses lugares.

As limitações deste trabalho são evidentes e devem-se, desde logo, ao facto de se tratar de um estudo teórico e aos limites de tempo e número de palavras impostos, o que impediu uma análise mais exaustiva do tema e o eventual recurso a outro tipo de instrumentos de avaliação. No entanto, pensamos ter deixado aberta a porta para a

realização de futuros trabalhos acerca desta problemática, eventualmente de outra natureza e com recurso a diferentes metodologias.

Vítor Manuel Rosa Antunes

Comissário

Referências

- Anazário, M. I. A. (2019). *Atratividade das empresas e expectativas face ao trabalho dos indivíduos da zona de transição entre as gerações Y e Z: um estudo quantitativo*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/16059>
- Araújo, M. A. F. (2014). *Contrato psicológico e empenhamento organizacional: o caso da polícia de segurança pública* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Científico da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/28434>
- Aviso n.º 16585/2019, de 17 de outubro do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 200, Série II, de 17-10-2019, pp. 29-47. <https://files.dre.pt/2s/2019/10/2000000000/0002900047.pdf>
- Aviso n.º 4567/2021, de 12 de março do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 50, Série II, de 12-03-2021, pp. 33-50. <https://files.dre.pt/2s/2021/03/0500000000/0003300050.pdf>
- Aviso n.º 10201-A/2022, de 19 de maio do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 97/2022, 2.º Suplemento, Série II, pp. 2-20. <https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/10201-a-2022-183691738>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (21.ª Reimpressão). Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. (5.ª ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Atlas.
- Correia, C. R. C. V. (2014). *Recrutamento e seleção num contexto de crise económica: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Biblioteca da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/30549>
- Costa, P. J. S. (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/39295>
- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., e Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2.ª ed.). Edições Sílabo.

- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 204/2015, Série I, 2015-10-19, pp. 9054 – 9086.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/243-2015-70737912>
- Randstad.(2022). *Employer Brand Research 2022*. (2022). <https://www.randstad.pt/o-que-fazemos/employer-branding/>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2022). *Estatísticas e dados da população de Portugal*. Pordata. <https://www.pordata.pt/tema/portugal/populacao-1>
- Fundação José Neves, Observatório do Emprego Jovem & Escritório da Organização Internacional do Trabalho para Portugal. (2022). *Livro Branco: mais e melhores empregos para os jovens 2022*. <https://joseneves.org/pt/livro-branco-emprego-jovem>
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7.ª ed.) Atlas.
- Inspeção Geral da Administração Interna. (2021). *Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança*. Inspeção Geral da Administração Interna. [ficheiro.aspx \(portugal.gov.pt\)](https://www.igai.pt/ficheiro.aspx?portugal.gov.pt)
- Lengnick-Hall, M. L & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Ressource management in the knowledge economy*. Berret-Koehler.
- Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Escolar Editora.
- ManpowerGroup. (2022). *The 2022 Global Talent Shortage*.
<https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia científica* (3.ª ed.). Atlas.
- Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Biblioteca da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/18834>
- Moreira, M. J. M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de agentes da PSP* [Trabalho individual final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <http://hdl.handle.net/10400.26/39736>
- Motta, P. R. (1998). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark editora.
- Nadler, D., Hackman, R. & Lawer III, E. (1983). *Comportamento organizacional*. Editora

Campus Ltda.

Pisco, A. M. R. O. (2019). *Atratividade organizacional e intenção e turnover. Estudo com uma amostra de consultores informáticos* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

<http://hdl.handle.net/10451/41564>

Polícia de Segurança Pública. (2022). *Balanço Social da PSP 2021*.

<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Balan%C3%A7o%20Social/Balan%C3%A7o%20Social%20da%20PSP%202021.pdf>

Portaria n.º 143/2022, de 11 de maio do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 91, Série I, de 11-05-2022, pp. 6-19.

<https://files.dre.pt/1s/2022/05/09100/0000600019.pdf>

Portaria n.º 230/2010, de 26 de abril da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República n.º 62/2010, Série I, de 26-04-2010 pp. 985-1025.

<https://files.dre.pt/1s/2010/04/08000/0136801370.pdf>

Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 82/2010, 2.º Suplemento, Série I, de 26-04-2010, pp. 388-394.

<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/236-a-2010-609976>

Portaria n.º 143/2022, de 11 de maio do Ministério da Administração Interna. Diário da República n.º 91/2022, Série I, de 11-05-2022, pp. 6-19.

<https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/143-2022-183313983>

Randstad. (2022). *Employer Brand Research2022*. <https://www.randstad.pt/>

Ribeiro, F. M. F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: as implicações no desempenho dos agentes de polícia* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/15406>

Rudio, F. V. (2007). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. (34.^a ed.) Editora Vozes Ltda.

Silva, F. C. (2017). Ser Polícia: a minha escolha. *Nação e Defesa*, N.º 146, 134-158.

<https://core.ac.uk/download/334531369.pdf>

Silva, F. R. C. (2015). *Ser polícia: a dinâmica de construção da identidade de uma profissão* [Tese de doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <https://www.iscte-iul.pt/tese/7251>

Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards

organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 2, pp. 112-134. <https://doi.org/10.1108/03090590510585082>