

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Polícia de Segurança Pública:
Envelhecimento no ativo do efetivo policial**

Autor: Teresa Raquel Augusto Pinto

Artigo de estudo empírico

IV Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 05 de novembro de 2021



**A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Polícia de Segurança Pública:
Envelhecimento no ativo do efetivo policial**

Trabalho Individual Final
IV Curso de Comando e Direção Policial

Teresa Raquel Augusto Pinto
Comissário M/150510

Resumo

O envelhecimento das populações e o prolongamento da carreira ativa dos trabalhadores tem impacto nas sociedades e nas organizações. A degradação do quadro demográfico e a escassez da mão de obra disponível tem efeitos nos trabalhadores e na produtividade das organizações. Uma das consequências mais visíveis deste fenómeno demográfico na Polícia de Segurança Pública é o absentismo. O presente estudo exploratório incidiu sobre a análise dos impactos do absentismo por doença natural nos polícias com 55 ou mais anos de idade, no ativo e nas práticas de gestão direcionadas a esta população policial. Os resultados obtidos permitem afirmar que a taxa de absentismo por doença natural na Polícia de Segurança Pública progride com a idade, pelo que este fator deve ser considerado na gestão estratégica de recursos humanos na instituição policial. Por último, foram ainda identificadas boas práticas policiais para mitigar o envelhecimento no ativo e o fenómeno do absentismo por doença natural.

Palavras-chave: gestão estratégica de recursos humanos; envelhecimento no ativo; polícias com 55 ou mais anos de idade; absentismo por doença natural.

Abstract

The aging of populations and the lengthening of the active career of workers have an impact on societies and organizations. The deterioration of the demographic picture and the shortage of available manpower leads to effects on workers and on the productivity of organizations. One of the most visible consequences of this demographic phenomenon in Public Security Police is absenteeism. This exploratory study focused on the analysis of the impact of absenteeism due to natural illness among police officers aged 55 years old or more, in active service, and on the management practices directed to this police population. The results obtained allow us to state that the rate of absenteeism due to natural illness in Public Security Police increases with age, and therefore this factor should be considered in the strategic management of human resources in the police institution. Finally, good police practices were also identified to mitigate active ageing and the phenomenon of absenteeism due to natural illness.

Keywords: strategic human resources management; active ageing; police officers aged 55 years old and over; absenteeism due to natural illness.

Índice

Índice de Anexos	vi
Índice de figuras	vii
Introdução	1
I. Estado de Arte	2
1. Enquadramento teórico	2
a) A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Idade	2
b) O impacto do Envelhecimento no Ativo dos Recursos Humanos	4
i. O Absentismo vs Presentismo	7
ii. Alteração Funcional	10
2. Apresentação do problema em estudo	11
II. Método	13
1. Enquadramento	13
2. Caracterização da Amostra	13
3. Instrumentos.....	15
4. Procedimentos.....	16
III. Apresentação e discussão dos resultados.....	16
a) Boas Práticas para o Envelhecimento no Ativo.....	20
Conclusão	25
Referências	26
Anexos.....	31

Índice de Anexos

Anexo 1 – Pedido de autorização para recolha de dados	32
---	----

Índice de figuras

Figura 1	<i>Absentismo por motivo de doença natural do efetivo policial entre 2012 e 2020..</i>	8
Figura 2	<i>Média de idades do efetivo policial entre 2010 e 2020</i>	11
Figura 3	<i>Média de ausências ao serviço por doença natural segundo o género</i>	14
Figura 4	<i>Média de ausências ao serviço por doença natural por categoria profissional...</i>	14
Figura 5	<i>Média de ausências ao serviço por doença natural por unidade de colocação ...</i>	15
Figura 6	<i>Média de dias ausentes ao serviço por doença natural na faixa etária nos polícias com 55 ou mais anos de idade</i>	17
Figura 7	<i>Média de ausências por doença natural dos polícias de todas as faixas etárias .</i>	17
Figura 8	<i>Ausência ao serviço por doença natural dos polícias com 55 ou mais anos, por funções desempenhadas.....</i>	18
Figura 9	<i>Taxa de absentismo por doença natural no ano de 2020</i>	19
Figura 10	<i>Boas Práticas Organizacionais</i>	22

Introdução

A gestão de recursos humanos é uma área crucial nas organizações, considerando que as “pessoas estão no centro do sucesso da atividade” (Bilhim, 2016, p.60). As organizações devem adotar estratégias de gestão com vista a potenciar os recursos existentes, avaliando e adaptando a cada momento as suas ações ao contexto socioeconómico em que estão inseridas.

O contexto europeu caracteriza-se por um envelhecimento demográfico, com impacto na população ativa entre os 55 e 64 anos, com uma taxa de empregabilidade de 58,7%, no período entre 2005 e 2018, em consequência da retenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações (Comissão Europeia, 2019, p.7). Em Portugal, a tendência demográfica é de diminuição da população ativa entre os 15 e os 64 anos e de um envelhecimento da população (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020).

A Polícia de Segurança Pública (PSP) não será alheia a este fenómeno social, uma vez que, de acordo com o Balanço Social da PSP, em 2020, cerca de 36% do seu efetivo total tem mais de 50 anos de idade (PSP, 2021a, p.31). A situação descrita é agravada pela escassez de recursos humanos, em consequência do elevado número de saídas de polícias, cuja principal causa é a aposentação (PSP, 2021a, p.41), aliado ao número insuficiente de novas admissões à instituição (PSP, 2021a, p.46), não existindo, assim, um rejuvenescimento do seu efetivo.

O envelhecimento dos recursos humanos tem impacto nos diversos níveis das organizações. Nesta medida, a gestão de recursos humanos deverá considerar estrategicamente este fenómeno, visando mitigar potenciais efeitos adversos na qualidade de vida dos próprios trabalhadores; na motivação para o trabalho; na qualidade dos serviços prestados; e nos custos (diretos e indiretos), decorrentes desta vulnerabilidade.

Uma das consequências do envelhecimento no ativo identificadas na literatura (Aldis et al., 2012; Andersen et al., 2021; Del Boca & Parisi, 2010), e com impacto nas organizações, é o absentismo, razão que nos leva a uma cuidada análise desta problemática na população em estudo no seio da PSP.

Este estudo pretende constituir-se como uma abordagem exploratória ao envelhecimento do efetivo no ativo da PSP, centrado nos polícias com 55 ou mais anos, ainda no ativo, e nas práticas de gestão direcionadas a esta população policial.

A relevância deste trabalho assenta no propósito de estudar os efeitos adversos associados ao envelhecimento no ativo, já conhecidos na literatura, para que possam ser

mitigados no seio da PSP, quer seja através de políticas e práticas de gestão de recursos humanos dirigidas, em particular, à carência de recursos humanos, quer seja através do aproveitamento da experiência e saberes destes polícias, capacitando-os para o desenvolvimento de outras atividades, mantendo-os motivados e disponíveis de acordo com a estratégia definida pela PSP.

I. Estado de Arte

1. Enquadramento teórico

a) A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Idade

A gestão de recursos humanos é uma das áreas mais importantes de qualquer organização que coloca as pessoas no centro das decisões. Este conceito que, inicialmente, considerava as pessoas como um custo e as encarava como apenas mais outro recurso da organização, foi evoluindo com a integração do fator humano e passou a considerá-las como um ativo (Salaman, Storey & Billsberry, 2005, p.1). Esta evolução para Caetano e Vala (2002, p.11) “mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como factor de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações”.

A constante evolução da sociedade, a nível demográfico, tecnológico, económico e político, tem vindo a pressionar a gestão de recursos humanos para a mudança e adoção de novas práticas que permitam gerir as competências dos trabalhadores em prol do sucesso organizacional. Segundo Bilhim (2006, p.19), houve uma alteração de paradigma na gestão de recursos humanos, uma vez que os trabalhadores passaram a ser vistos como parte ativa no processo de gestão e como um fator estratégico preponderante na organização. Atualmente, os recursos humanos são considerados “o recurso estratégico e representam aquele fator crítico sem o qual não há forma de competir e ter sucesso” (Bilhim, 2006, p.7).

A gestão de recursos humanos evoluiu, assim, de uma função de mera gestão do pessoal, iminentemente administrativa “que se limita à aplicação das normas e regulamentos internos” (Carapeto & Fonseca, 2006, p.214), para uma gestão estratégica de pessoas, com destaque para os comportamentos dos seus trabalhadores, das suas expectativas e aspirações. Esta evolução deveu-se à implementação de uma política de gestão de recursos humanos que fomenta o desenvolvimento profissional da pessoa e que permite, ao mesmo tempo, o

cumprimento dos objetivos organizacionais. Neste sentido, a gestão de recursos humanos surge como uma área “determinante para a eficácia organizacional pois tem um grande impacto no desempenho individual e conseqüentemente, no desempenho organizacional” (Carapeto & Fonseca, 2006, p.214), sendo também o reflexo da estratégia organizacional implementada.

Esta visão estratégica da gestão dos recursos humanos deverá permitir que as organizações criem os seus próprios processos internos para a realização de mudanças, quer seja influenciada por fatores internos ou externos, bem como “pensar o futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta” (Bilhim, 2016, p.53). Na perspectiva de Salaman, Storey e Billsberry (2005, p.3), esta visão estratégica é já algo aceite e ponderado pelas organizações privadas e públicas.

As políticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações devem “ter em conta as necessidades estratégicas da organização e as tendências do ambiente externo que possam ter impacto nas pessoas” (Carapeto & Fonseca, 2006, p.219). A tendência internacional, e também nacional, com impacto e bastante visível nas organizações é o envelhecimento no ativo dos seus trabalhadores. Este fenómeno decorre da participação de trabalhadores mais velhos em vários domínios da vida em sociedade, incluindo nas organizações, através do prolongamento da sua carreira profissional (Comissão Europeia, 2021, p. 12). Na revisão da literatura verificamos que não existe uma definição universal do conceito de trabalhador mais velho. Em Portugal, uma pessoa em idade ativa tem entre os 15 e 64 anos, enquanto uma pessoa é considerada idosa quando tem 65 ou mais anos (Pordata, 2020, p.9). Neste sentido, acolhemos a definição de trabalhador mais velho apresentada por Fula, Amaral e Abraão (2012, p.297), “entre os 53 e os 65 anos de idade, sendo essa categoria atribuída a pessoas que se encontram numa fase transitória, perto do final da sua vida e da entrada na reforma”.

A idade em contexto organizacional assume múltiplas dimensões, constituindo-se não só um requisito de acesso e progressão na carreira, mas também como o limite para a vida ativa. No que diz respeito às capacidades do indivíduo ao longo da sua vida, é reconhecido que “algumas capacidades melhoram à medida que as pessoas vão envelhecendo, enquanto outras tendem a regredir com a idade” (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional [CEDEFOP], 2013, p.2). No entanto, Ilmarinen (2012, p.2) defende que “a idade e a experiência de trabalho também melhoram o valioso capital social dos

trabalhadores mais velhos”. Atualmente, apesar da mão de obra envelhecida ser “mais saudável e instruída que nunca, o seu talento permanece frequentemente subutilizado e negligenciado” (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2020, p.13).

O envelhecimento da população é um fenómeno de escala global (United Nations, 2020, p.2), mas a nível europeu as práticas de gestão de recursos humanos caracterizam-se, ainda, por tentar minimizar o problema, carentes de uma estratégia integrada e a longo prazo, e em que “as políticas públicas de emprego e de reforma estão frequentemente ligadas à idade dos trabalhadores e não à sua capacidade real e necessidades individuais” (OCDE, 2020, p.13). Por isso, as organizações devem considerar a idade de cada pessoa na sua ação gestionária, com os objetivos de obter uma maior consciência e uma atitude justa face ao envelhecimento, fomentar a capacidade de trabalho, produtividade e aprendizagem ao longo da vida destes trabalhadores, e compatibilizar a idade às funções desempenhadas (Ilmarinen, 2012, p.2).

Com efeito, uma mão de obra envelhecida, apesar de constituir um desafio às organizações, poderá também potenciar o desenvolvimento destas, através da procura de novas práticas de gestão de recursos humanos, se for encarada como “mais do que um problema a ser resolvido, também pode ser a solução” (Comissão Europeia, 2019, p.24).

Em suma, as organizações deverão integrar desde já boas práticas que mitiguem esta problemática, sob pena de, num futuro não muito distante, serem pressionadas a integrarem esta variável na sua gestão estratégica de recursos humanos, por necessidade de reterem trabalhadores mais velhos, desmotivados ou ausentes, e, conseqüentemente, não conseguirem a admissão de novos trabalhadores.

b) O impacto do Envelhecimento no Ativo dos Recursos Humanos

O envelhecimento da população é uma das grandes tendências globais, a par do crescimento demográfico, urbanização e migração internacional, com impacto duradouro nas próximas décadas (United Nations, 2020, p.1). A progressão rápida deste quadro demográfico e o seu impacto nos vários sectores da sociedade originou que as Nações Unidas declarassem os anos entre 2021 e 2030 como a década de envelhecimento saudável, em que os países aderentes, através dos governos, sociedade civil e agências internacionais,

pretendem desenvolver ações inovadoras para melhorar a vida das pessoas com idade igual ou superior a 60 anos (Resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas n.º 75/131, p.3).

Esta tendência demográfica teve e tem mais expressão no contexto europeu (Comissão Europeia, 2021, p.1) com impacto na população ativa entre os 55 e 64 anos, em que a taxa de empregabilidade foi de 58,7% no período entre 2005 e 2018, como consequência da retenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações (Comissão Europeia, 2019, p.7). Em 2020 manteve-se a evolução de crescimento da taxa de empregabilidade do escalão etário sénior com 59,3% (EUROSTAT, 2020a).

Em 2020, a taxa de percentagem de pessoas com mais de 50 anos de idade foi de 37%, mas é previsível que em 2050 evolua para 45% (OCDE, 2020, p.27). Este fenómeno tem como fatores explicativos a baixa taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida, aliados ao aumento da idade legal de reforma ou à restrição no acesso à reforma antecipada, originando o envelhecimento da mão-de-obra (CEDEFOP, 2018, pp. 28-29; Comissão Europeia, 2019, p.24).

Portugal não é exceção e também acompanha esta conjuntura internacional adversa, de acordo com as previsões da EUROSTAT (2020b, p.18), em 2050 a percentagem de pessoas com 55 anos ou mais será de 45%. A diminuição da população ativa entre os 15 e 64 anos é uma realidade no nosso país, devido não só às baixas taxas de natalidade e de emigração, mas também ao envelhecimento da população e ao aumento dos encargos da despesa pública com as pensões da população do escalão etário mais elevado (INE, 2020, p. 1; Torres, 2019, p. 74-75). Neste sentido, o XXII Governo Constitucional aprovou a Estratégia Portugal 2030, que visa a implementação de políticas públicas de combate ao “declínio demográfico e os efeitos do envelhecimento da população” (Resolução de Conselho de Ministros n.º 98/2020, 2020, p.21).

A PSP não será alheia a este fenómeno, considerando que está “plenamente mergulhada na sociedade civil, influenciando-a e sendo por ela influenciada em permanência” (Torres, 2020, p.10). De acordo com o Balanço Social da PSP, em 2020 cerca de 36% do seu efetivo total tem mais de 50 anos de idade (PSP, 2021, p.31). O grupo etário com mais expressão situa-se nos 50-54 anos de idade, com 20,22% (PSP, 2021, p.31).

A situação descrita é agravada pela escassez de recursos humanos, em consequência do elevado número de saídas de polícias, cuja principal causa é a aposentação, num total de 653 saídas em 2020, cerca de 72% foi por aposentação (PSP, 2021, p.41), aliado ao número

insuficiente de novas admissões na instituição (PSP, 2021, p.46), não existindo, assim, um rejuvenescimento do seu efetivo. Destacamos que, em 2020, o efetivo policial da PSP diminuiu em 407 polícias, quando comparado com o período homólogo de 2019 (PSP, 2021, p.46). Este panorama demográfico nacional causa sérios constrangimentos à PSP, denotada pelas “dificuldades em manter o efetivo necessário para as crescentes solicitações e o seu contínuo envelhecimento, ao mesmo tempo que as contas públicas impõem restrições naturais nas admissões de funcionários públicos” (Torres, 2020, p.14).

Uma das soluções para fazer face à escassez de recursos humanos e à manutenção do serviço prestado passará por realizar um maior investimento em inovação e tecnologia (Comissão Europeia, 2021, p.10). No caso das Forças e Serviços de Segurança, tal solução, conforme defende Torres (2019), além de ajudar a colmatar a escassez de mão de obra policial, iria aliviar “o Estado de uma despesa rígida, perene e, em termos comparativos, mais elevada” (p.77). Destacamos, ainda, que cerca de 93% do orçamento da PSP é para pagamento de remunerações de pessoal, havendo pouca margem para investimento (Pereira, 2018, p.47-48). Atualmente, esta opção está condicionada às verbas adstritas à PSP no âmbito da Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos para as Forças de Segurança do Ministério da Administração Interna e, conseqüentemente, também penderes do decisor político (Lei n.º 10/2017, 2017, p. 2).

Pelo exposto, e de forma a atenuar este desafio demográfico na PSP, no nosso entender, uma das opções a ser considerada internamente será a de utilizar todo o potencial dos trabalhadores mais velhos existentes, nomeadamente a sua experiência profissional e o conhecimento adquirido na instituição ao longo dos anos de serviço, ajustando-as às necessidades individuais e organizacionais.

De acordo com as previsões da OCDE (2020), o emprego desta mão de obra envelhecida poderá também ter impacto positivo na sociedade e no nível de vida, podendo contribuir para aumentar o PIB *per capita* em 19% no ano de 2050, traduzindo-se na criação de rendimentos adicionais e redução das despesas com pensões (p.13). Por sua vez, os impactos negativos já se fazem denotar na coesão social, no desenvolvimento da economia, nos obstáculos ao emprego e na sustentabilidade do sistema de segurança social (Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, 2020, p.22).

Apesar da crescente consciencialização na definição de políticas públicas, ainda “há poucas organizações que compreendam realmente o impacto deste fenómeno” (Alis et al., 2012, p.53). Estes trabalhadores mais velhos podem aumentar os índices de produtividade, se a sua experiência profissional e o seu conhecimento adquirido forem conjugados com as

competências dos trabalhadores mais jovens (OCDE, 2020, p.10). Segundo Guérin (como citado em Bilhim, 2016, p.53), os impactos negativos nas organizações irão incidir sobre a gestão de carreiras, nomeadamente de adaptação e motivação, bem como de custos de trabalho. Estes custos de trabalho, diretos e indiretos, influenciam a produtividade de diversas formas, quer seja por via do absentismo, decorrente da pobre saúde física e mental dos trabalhadores mais velhos, quer seja por via do presentismo, decorrente da presença no local de trabalho do funcionário, mesmo que esteja doente (OCDE, 2020, p.19).

i. O Absentismo vs Presentismo

O envelhecimento no ativo dos recursos humanos tem também impacto nos comportamentos adotados pelos colaboradores, sendo que “aqueles com empregos fisicamente exigentes podem não ser capazes nem querer trabalhar mais no futuro” (OCDE, 2020, p.31).

Na visão de Carapeto e Fonseca (2006, p.265) “a eficácia do desempenho e a consequente qualidade dos serviços” das organizações está dependente, em parte, do estado de saúde dos trabalhadores. Contudo, os gestores ainda dão pouca relevância a este fenómeno de envelhecimento ativo, podendo ser explicado através do facto de que as questões associadas a esta problemática surgem através do “aumento lento nos casos de impedimento de saúde que, de uma forma ou de outra, reduzem a capacidade de trabalho ou levam a ausências mais prolongadas” (Comissão Europeia, 2019, p.25).

A ausência dos funcionários das organizações enquadra-se no absentismo laboral que ocorre num “período específico durante o qual o trabalhador não se apresenta fisicamente no seu local de trabalho previsto, quando deveria lá estar, apesar dos motivos que ele evoque” (Aldis et al., 2012, p.892). O absentismo laboral, no sector público, surge em consequência da ausência por natureza diversa, tais como casamento, falecimento de familiares, prestação de provas de avaliação, assistência a familiar, proteção da parentalidade, férias, atividade sindical, doação de sangue, greve, doença ou acidente (Lei n.º 35/2014, 2014, p.53).

De acordo com as estatísticas do Eurostat (2021), Portugal no ano de 2020 foi um dos quatro países da União Europeia que registou a taxa de ausência ao trabalho mais alta, cerca de 4%, motivada por doença ou incapacidade.

O absentismo é um fenómeno complexo, os seus fundamentos e os fatores que o influenciam são variados (Eurofound, 1997, p.18). No entanto, a literatura é consensual ao defender que o mesmo está relacionado com o indivíduo, o contexto organizacional e as condições laborais (Cucchiella, Gastaldi & Ranieri, 2014, p.1160; Eurofound, 1997, p.19).

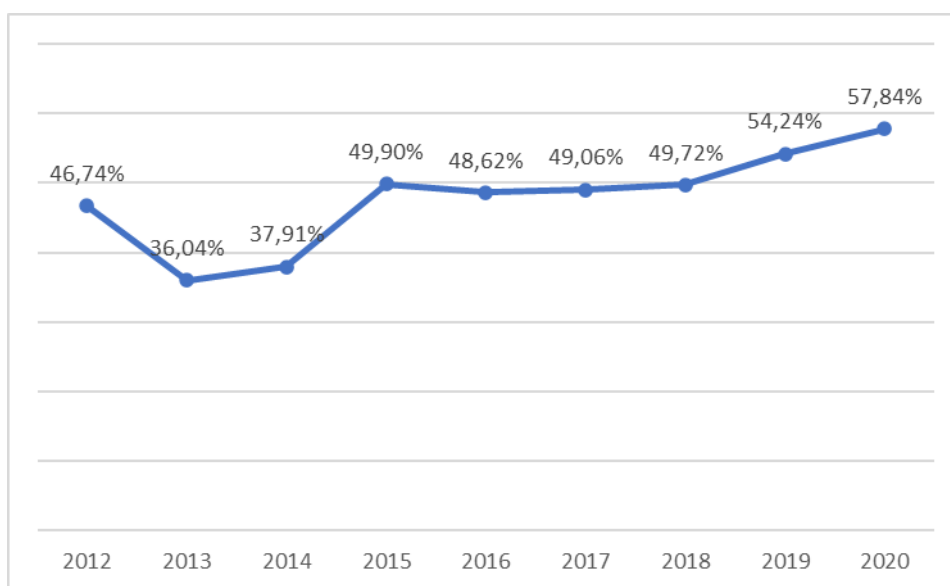
Uma das causas principais do absentismo relacionadas com as características individuais é a idade (Del Boca & Parisi, 2010, p.20). Estudos desenvolvidos nesta área permitem afirmar que o absentismo tende a aumentar com a idade e nas profissões fisicamente mais exigentes (Andersen et al., 2021, p.832). A saúde, geralmente, tende a deteriorar-se com a idade pelo que “alguns trabalhos físicos mais pesados ou por turnos são problemáticos para os empregados mais velhos” com impacto negativo na produtividade e na saúde destes (CEDEFOP, 2012, p.15).

A OCDE (2020) refere ainda que a idade é um “importante factor limitativo da participação no mercado de trabalho” (p.33), pelo que os trabalhadores do escalão etário mais elevado necessitam de mais acompanhamento para se manterem ativos no trabalho (p.14).

Na PSP, o absentismo é um fenómeno que tem vindo a destacar-se pelas consequências que esta disfunção causa na gestão de recursos humanos do efetivo policial. A maior causa de ausência ao serviço por parte do efetivo policial é o absentismo por doença natural, cuja evolução se ilustra na figura 1:

Figura 1

Absentismo por motivo de doença natural do efetivo policial entre 2012 e 2020



Fonte: Adaptado de Balanços Sociais da PSP 2012-2020.

Desde 2016 que o valor do absentismo por motivo de doença natural tem vindo progressivamente a crescer, ainda que com algumas variações positivas e negativas entre 2013 e 2016. No ano de 2020, mais de 55% das ausências ao serviço do efetivo policial foi motivada por doença natural.

Como são submetidos a “altos níveis de stress, risco físico, mental e sanitário” (Torres, 2020, p.18), os polícias, no geral, deveriam ser alvo de uma atenção por parte da instituição no sentido de prevenir a ocorrência de absentismo, e em particular, os polícias do escalão etário mais elevado.

A estratégia de recursos humanos que vise o combate ao absentismo laboral deve ser preventiva e visar uma “abordagem sistemática e abrangente destinada a melhorar a saúde dos trabalhadores” (Eurofund, 1997, p.26). A permanência dos trabalhadores mais velhos na vida ativa das organizações só será alcançada, segundo a Eurofund (2021, p.3), se o “trabalho for sustentável”, ou seja, se “existirem condições de vida e de trabalho que apoiem as pessoas no seu envolvimento e permanência no trabalho”, mantendo-as motivadas e saudáveis.

Outro dos comportamentos dos trabalhadores, com custos para a produtividade e qualidade dos serviços, e relacionado com o absentismo, é o presentismo. Este conceito, segundo Johns (2010, p.520), surgiu em 1970 como um “antónimo literal do absentismo”, que consiste em o trabalhador comparecer no local do trabalho mesmo que esteja doente. Apesar desta presença no local de trabalho, os funcionários devido à doença não conseguem desempenhar adequadamente as suas funções, o que, conseqüentemente, afeta o seu comportamento e a sua produtividade (Hemp, 2004, p.1).

Contudo, o presentismo decorre de uma escolha do trabalhador, ao manter-se no trabalho numa situação física vulnerável, ainda que influenciada por uma “ampla gama de factores individuais e contextuais” (Miraglia & Johns, 2018, p.187). Enquanto os factores pessoais correspondem às “atitudes, personalidade e género (Johns, 2010, p.527), os factores contextuais estão relacionados com a sobrecarga no trabalho, “insegurança no emprego e políticas organizacionais relacionadas com o absentismo” (Miraglia & Johns, 2018, p.187).

O presentismo, em oposição ao absentismo, é difícil de identificar, pois trata-se de uma condição que necessita de um olhar mais atento do empregador sobre o trabalhador, uma vez que “não pode dizer quando – ou quanto – a doença ou uma condição médica está a dificultar o desempenho de alguém” (Hemp, 2004, p.1).

O presentismo, na visão de Hemp (2004), tem “custos diretos muito mais baixos” porque apesar de doentes as pessoas mantêm a assiduidade, mas, no entanto, conduzem a uma “maior perda de produtividade” com custos indiretos mais prolongados (p.2).

Face ao exposto, o contexto em que o presentismo acontece deve ser devidamente estudado no seio das organizações porque é mais dispendioso que o absentismo (Hemp, 2004, p.1; Johns, 2010, p.530), especialmente pela sua natureza silenciosa, o que pode originar efeitos mais nefastos, evoluindo para problemas de saúde mais graves, e, assim, provocar o absentismo (Miraglia & Johns, 2018, pp.198-199).

Apesar do crescente interesse no estudo deste tema, a nível organizacional as estratégias de gestão para combater o presentismo ainda são “um buraco negro” (Johns como citado em Miraglia & Johns, 2018, p.205).

ii. Alteração Funcional

Face ao envelhecimento no ativo, as organizações, tendem a adotar soluções pouco preventivas. Deverá ser promovida a “reabilitação ocupacional” dos trabalhadores mais velhos, que se encontrem em situações de incapacidade por motivos de saúde ou que não possam desempenhar adequadamente as suas funções, atribuindo-lhes outras funções (CEDEFOP, 2012, p.15).

Esta atribuição de novas funções, para proteção da saúde dos trabalhadores mais velhos, consiste essencialmente na “adaptação das exigências físicas do trabalho à capacidade dos trabalhadores mais velhos” (Andersen et al., 2021, p.834). Pelo que se torna, assim, necessária a adoção de soluções individualizadas, desenhadas de acordo com as capacidades e necessidades de cada trabalhador (Andersen et al., 2021, p.829).

Uma das principais estratégias incentivadas na gestão destes recursos humanos envelhecidos, no caso dos serviços que demandam um elevado esforço físico, é a transferência para outros serviços menos exigentes do ponto de vista físico, tendo sempre em consideração a experiência e agilidade do trabalhador mais velho (CEDEFOP, 2012, p.15).

O trabalhador mais velho durante a sua carreira poderá, assim, vir a desempenhar outras funções, pelo que a aprendizagem e a manutenção de competências assumem especial relevância. Este processo de aprendizagem deverá ser fomentado pela organização entre todos os seus funcionários e estruturas, por via da aprendizagem organizacional. Quando tal

acontece, permite que as organizações sejam hábeis “em criar, adquirir e transferir conhecimentos, e em modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções” (Garvin, 1993, p.80). Esta aprendizagem organizacional possibilita a retenção e partilha de conhecimento especializado, bem como incentiva a “inovação e renovação geracional” na instituição (CEDEFOP, 2012, p.17).

Na opinião de Senge (1994), a aprendizagem organizacional exige que as organizações tenham uma visão a longo prazo de futuro de modo a que “criem o seu futuro” (p.12), aumentando a sua “capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento” das pessoas em contexto laboral (p.40). Além disso, a nível individual também permite o rápido desenvolvimento das capacidades pessoais (Senge, 1994, p.12). Na ausência de aprendizagem organizacional, as organizações e os seus funcionários apenas irão persistir em utilizar práticas obsoletas (Garvin, 1993, p.82).

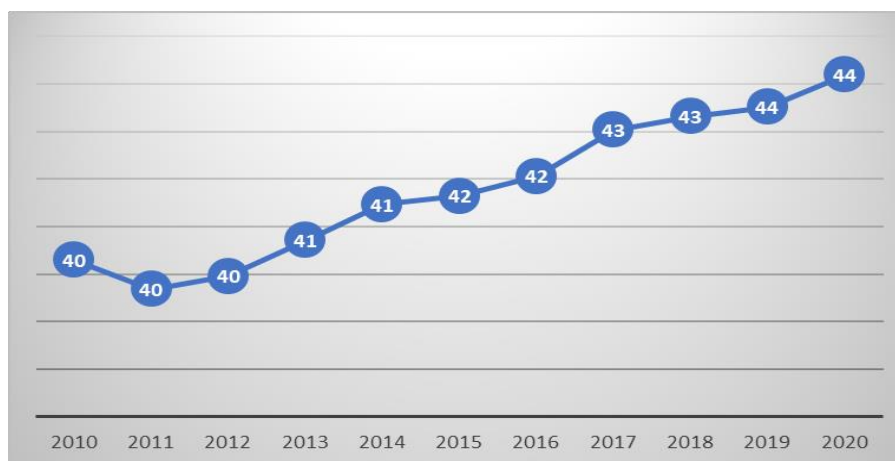
Considerando o contexto de envelhecimento da mão de obra, a aprendizagem organizacional revela-se importante na mudança de mentalidades e de práticas institucionais, pelo que faz todo o sentido ser incluída na gestão estratégica de recursos humanos.

2. Apresentação do problema em estudo

O envelhecimento no ativo é uma das tendências das sociedades atuais com reflexos nas organizações. Na PSP, o envelhecimento do efetivo policial é uma realidade cada vez mais atual, conforme se ilustra na figura 2:

Figura 2

Média de idades do efetivo policial entre 2010 e 2020



Fonte: Adaptado de Balanços Sociais da PSP 2010-2020.

A média de idades do efetivo da PSP tem registado um crescimento constante, entre 2010 e 2020 aumentou cerca de 4 anos. No ano de 2020, a média de idades foi de 44 anos. O envelhecimento da mão de obra policial tem evoluído a um ritmo significativo e se acompanhar as previsões para a sociedade portuguesa, atingirá números verdadeiramente preocupantes. No ano de 2020, a população policial com 55 ou mais anos de idade já representava cerca de 17% de todo o efetivo total no ativo (PSP, 2021a, p.30).

Se a média de idades do efetivo policial tem sofrido um incremento, conforme se demonstrou na figura 2, é exetável que nos próximos anos, o número de polícias com 55 ou mais anos no efetivo total da PSP também aumente. Esta conjuntura demográfica, quando aliada à natureza exigente do serviço policial, irá trazer desafios para o funcionamento da PSP.

O absentismo tem elevados custos diretos e indiretos para as organizações (Aldis et al., 2012, p.896), nomeadamente na produtividade e na qualidade do serviço prestado. Neste sentido, a gestão desta matéria constitui-se como umas das “principais acções estratégicas em gestão de recursos humanos que uma organização pode prosseguir a fim de assegurar o desempenho e o sucesso da empresa” (Cucchiella, Gastaldia & Ranieri, 2014, p.1150).

Segundo Aldis et al. (2012, p.897), o “absentismo penaliza, direta e exclusivamente, o empregador”, sendo que o conhecimento das taxas de absentismo permite calcular e controlar os seus custos, pelo que é imperativo que as organizações identifiquem e analisem esta disfunção tentando perceber quais as causas que o provocam.

Na PSP, em 2020 foram registados 398.044 dias de ausência ao trabalho, 379.293 dos quais correspondem às do efetivo policial, representando em média, 13 dias de ausência por polícia (PSP, 2021a, p.54). Destas ausências a maior causa “foi por doença com cerca de 57,84%” (PSP, 2021a, p.56).

A incapacidade por doença, o absentismo por doença e o regresso ao trabalho resultam de um desequilíbrio entre o indivíduo e o ambiente, sendo este processo influenciado por aspetos individuais, sociais e laborais (Eurofound, 1997, p.19). Considerando que a maior causa de absentismo laboral na PSP é a incapacidade por doença natural, entendemos que deve ser alvo de um estudo, para tentar perceber se a idade é uma das causas explicativas e se há uma relação com os trabalhadores mais velhos.

Assim, este estudo pretende estudar os impactos desta degradação do quadro demográfico no seio da PSP, na faixa etária de 55 ou mais anos, e relacionar com as seguintes variáveis:

- i. Polícias em funções operacionais;
 - ii. Polícias em funções de apoio operacional;
 - iii. Identificar as taxas de absentismo por incapacidade para o trabalho por doença natural.
1. Identificar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na PSP para mitigar a problemática.
 2. Propor a implementação de práticas de gestão de recursos humanos que conduzam a uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e ao aproveitamento da experiência dos polícias da faixa etária mais elevada na aprendizagem organizacional.

II. Método

1. Enquadramento

O presente estudo é realizado no âmbito do Trabalho Individual Final do 4º Curso de Direção e Comando Policial, da PSP, sob o tema n.º 8 “Processos produtivos de recursos humanos”, da lista previamente aprovada por S. Ex.^a o Diretor Nacional da PSP.

A problemática deste tema incide sobre saber qual o impacto do envelhecimento ativo nos recursos humanos da PSP, e quais as práticas gestionárias existentes para mitigar este fenómeno.

Com este trabalho pretende-se investigar se os polícias com 55 ou mais anos no ativo apresentam uma taxa de absentismo por doença natural mais alta que os restantes polícias.

Neste estudo empírico quantitativo, numa primeira fase, foi feita a revisão da literatura. Nesta segunda fase procedeu-se a uma análise do fenómeno, relacionando as variáveis em estudo, através de uma análise comparativa dos polícias de escalão etário mais elevado, no ativo, e as funções desempenhadas por eles, discutindo e interpretando os resultados para retirar conclusões.

2. Caracterização da Amostra

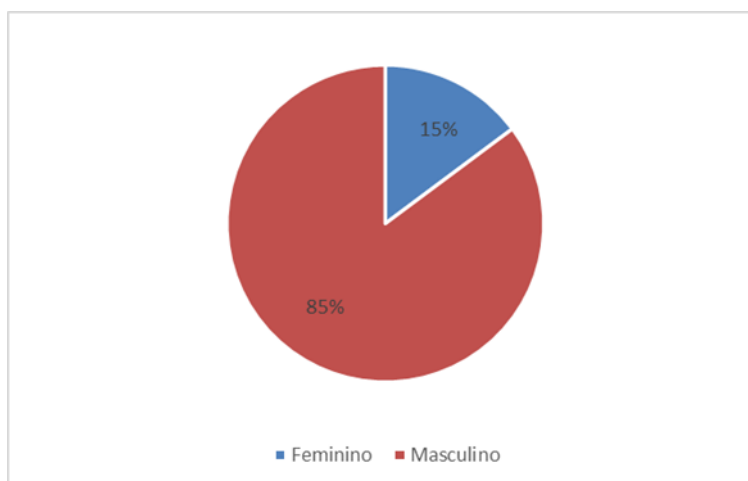
A amostra em estudo incidiu sobre todos os polícias com 55 ou mais anos de idade que se encontram a desempenhar funções no ativo, por considerarmos que estão na categoria de trabalhadores mais velhos, sendo assim a nossa população policial alvo e com registo de

ausências ao serviço por doença natural no ano de 2020. O universo em estudo é assim composto por 987 polícias.

A população policial obtida compreende polícias do género feminino e masculino, conforme ilustrado na figura 3:

Figura 3

Média de ausências ao serviço por doença natural segundo o género

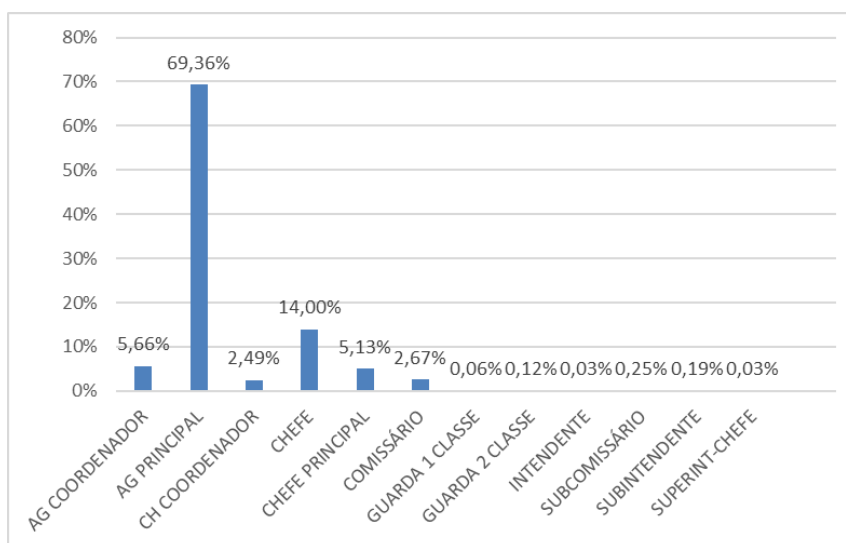


Os polícias com 55 ou mais anos de idade no ativo, do género masculino, estão mais ausentes do serviço, em média 23 dias, no entanto os do género feminino apresentam uma média de dias de ausência mais alta com 25 dias.

No que se refere às categorias profissionais, a amostra analisada inclui polícias das carreiras de oficial, chefe e agente, conforme se ilustra na figura 4:

Figura 4

Média de ausências ao serviço por doença natural por categoria profissional

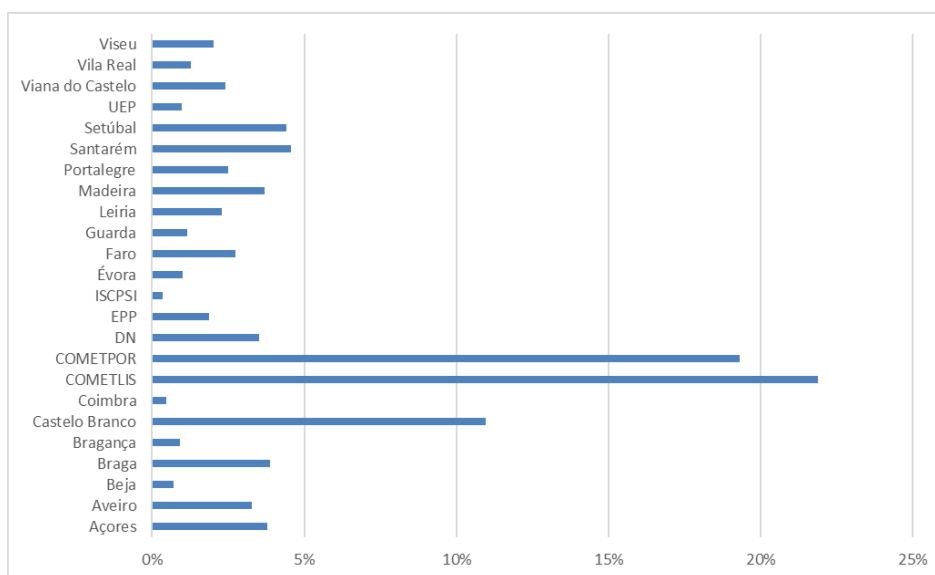


A categoria profissional que regista em média mais ausências ao serviço por doença natural é a de agente principal com cerca de 70%, seguida de chefe de principal com 14%. Na carreira de oficial, a categoria de comissário é a que apresenta o valor mais alto, com 2,67%.

Quanto às unidades de serviço, a amostra inclui todas as unidades da PSP, conforme se ilustra na figura 5:

Figura 5

Média de ausências ao serviço por doença natural por unidade de colocação



A unidade de serviço onde se registam em média mais dias de ausência ao serviço por doença natural é o Comando Metropolitano de Lisboa, com cerca de 22%, seguido do Comando Metropolitano do Porto, com cerca de 19%. A unidade onde se verificam menos dias de ausência ao serviço é o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, com 0,36%.

3. Instrumentos

Para recolha e tratamento de dados estatísticos foi utilizado o programa Microsoft Excel, através de técnicas de análise estatística descritiva para caracterização da amostra e apresentação e interpretação dos resultados obtidos, bem como para verificar a existência de relações entre variáveis.

Para efeitos de cálculo e análise comparativa da taxa de absentismo foram também disponibilizados os dados dos polícias no ativo com menos de 55 anos de idade, que registaram ausências por doença natural. A taxa de absentismo por doença natural do ano de

2020 foi calculada com o efetivo total na PSP existente em dezembro de 2020, e de acordo com a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Total de dias de ausência de todos os trabalhadores (não incluído férias)}}{\text{Total de dias potenciais de trabalho (dias úteis do ano de 2020 X total de trabalhadores)}} \times 100$$

4. Procedimentos

No que se refere à recolha de dados foi obtida a autorização do Sr. Diretor Nacional-Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos da PSP, conforme Anexo 1, para recolha e análise de informação relevante junto do Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da PSP, acerca do absentismo e das funções desempenhadas pelos polícias.

Os dados obtidos foram recolhidos da plataforma tecnológica de apoio às atividades de gestão de recursos humanos da PSP, denominada “Gestão integrada de Vencimentos e Recursos Humanos” (GIVeHR).

Para análise do absentismo por doença foi considerado o ano de 2020, com as ausências registadas entre 01 de janeiro e 31 de dezembro de 2020, sendo que as faltas no âmbito da doença por COVID 19 não estão contabilizadas neste indicador.

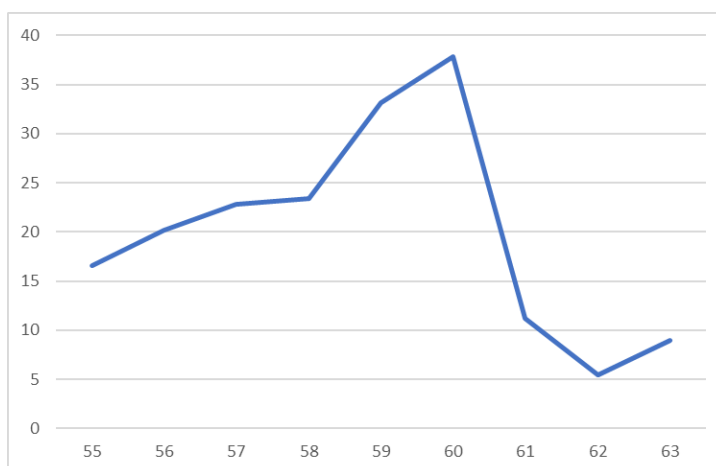
Os dados fornecidos respeitaram a Lei de Proteção de dados pessoais (Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto).

III. Apresentação e discussão dos resultados

No ano de 2020, os polícias com 55 ou mais anos de idade no ativo registaram uma evolução crescente no número médio de ausências ao serviço por doença natural, como se pode observar na figura 6.

Figura 6

Média de dias ausentes ao serviço por doença natural na faixa etária nos polícias com 55 ou mais anos de idade



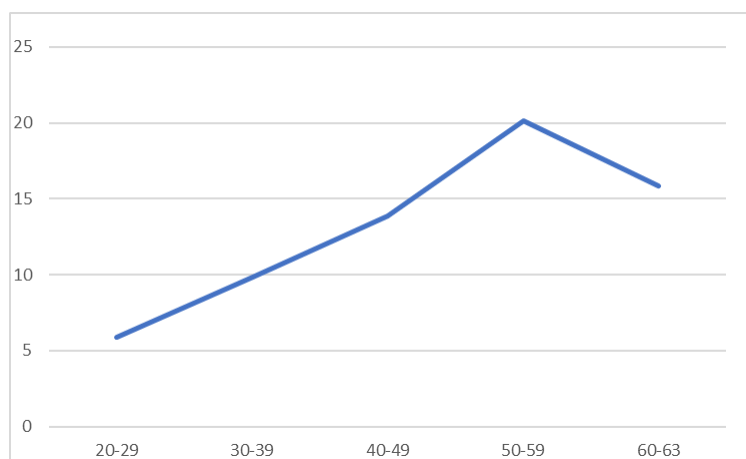
Esta evolução permite-nos verificar que há uma tendência gradual com o aproximar da idade limite para a aposentação dos polícias, no caso da categoria de Superintendente-chefe é 62 anos e nas restantes categorias e carreiras é aos 60 anos (Decreto-Lei n.º 243/2015).

A média de dias de ausência ao serviço aos 55 anos é de 17 dias, atingindo o valor mais alto nos 60 anos, com uma média de 38 dias de ausência.

A figura 7 demonstra o registo do absentismo por doença natural dos polícias de todas as faixas etárias.

Figura 7

Média de ausências por doença natural dos polícias de todas as faixas etárias



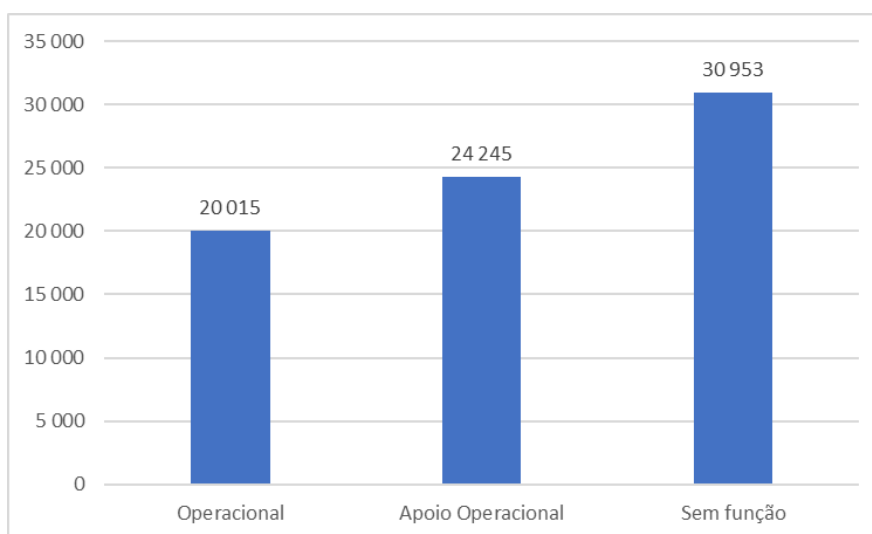
Ao compararmos com os dados disponibilizados, os restantes polícias com menos de 55 anos no ativo que registaram ausência por doença natural, num total de 3932 polícias, conseguimos perceber e corroborar a ideia de que com o avançar da idade os polícias estão

mais ausentes do serviço devido a doença natural. Na faixa etária entre os 20-29 anos de idade os policiais faltaram em média 6 dias, e na faixa etária entre os 50-59 anos de idade os policiais faltaram em média 20 dias. Isto permite-nos também entender que os policiais mais velhos têm ausências ao serviço por doença, mais prolongadas do que os trabalhadores mais novos. A incidência progressiva deste fenómeno de absentismo com a idade, poderá ser explicada devido à natureza do serviço policial com risco para a própria vida, e de alguma penosidade, devido ao trabalho por turnos e a exposição a longas horas de trabalho. No entanto, para avaliar de forma mais concreta esta relação será necessário estudar se esta temática mantém este padrão nos anos transatos e quais os motivos do absentismo por doença natural dos policiais.

Relativamente às funções desempenhadas, a figura 8 demonstra a distribuição do absentismo por doença natural nos policiais com 55 ou mais anos, de acordo com esta variável.

Figura 8

Ausência ao serviço por doença natural dos policiais com 55 ou mais anos, por funções desempenhadas



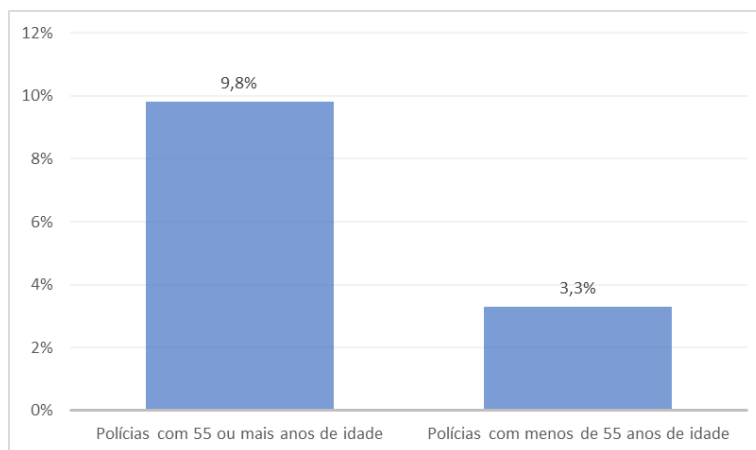
Conforme podemos observar na figura 8, os policiais com 55 ou mais anos de idade a desempenharem funções de apoio operacional registaram mais dias de ausência ao serviço, cerca de 24.000 dias. Contudo, nos dados disponibilizados verificou-se que cerca de 31.000 dias de ausência dadas por policiais com mais de 55 anos não têm situação atribuída no GIVERH, por estarem de baixa médica há mais de 6 meses. Devido a esta limitação na não atribuição da função, que constitui cerca de 41% das ausências totais desta população em estudo, não é possível concluir se existe relação entre o absentismo e as funções desempenhadas, nesta faixa etária.

Na PSP, de acordo com o mapa de controlo de efetivos em 2020, o efetivo total era composto por 20.779 polícias (PSP, 2021b), em que 3.031 têm 55 ou mais anos de idade¹.

A figura 9 permite-nos perceber que na PSP, no ano de 2020, a taxa de absentismo por doença natural apresenta um valor considerável nos polícias no ativo com 55 ou mais anos de idade, em contraposição dos polícias no ativo com idade inferior a 55 anos de idade.

Figura 9

Taxa de absentismo por doença natural no ano de 2020



Os dados expostos na figura 9 Analisando a figura 9 permitem-nos inferir que os polícias no ativo com mais de 55 anos dão mais baixas médicas que os que têm menos de 55 anos.

É ainda possível observar que no ano de 2020, cerca de 10 em cada 100 polícias estiveram ausentes do serviço, por licença médica, causando constrangimentos na gestão operacional dos escassos recursos humanos nos diferentes serviços da PSP.

Da análise a esta disfunção no seio da PSP, verifica-se a necessidade premente de estudar de forma mais aprofundada este fenómeno e as causas associadas, não só pelos custos que acarreta para a imagem da PSP, mas também por distorcer os números do efetivo disponível para o cumprimento da missão diária da PSP. Apesar destes polícias integrarem o efetivo no ativo da PSP, os mesmos encontram-se ausentes do serviço, representando para a instituição uma fragilidade pois podem comprometer, em última análise, a gestão de recursos humanos dos serviços operacionais e os de apoio operacional.

¹ Dados disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da PSP no âmbito do presente estudo.

a) Boas Práticas para o Envelhecimento no Ativo

O problema do envelhecimento demográfico tem múltiplas abrangências no seio das organizações e “está embutido num desafio sistémico com numerosos aspectos entrelaçados” (Comissão Europeia, 2020, p.28).

Inicialmente, as políticas públicas de prolongamento da vida ativa dos trabalhadores mais velhos eram, essencialmente, de cariz financeiro por “(des)incentivos financeiros através de reformas das pensões e encerramento de vias alternativas de retirada do mercado de trabalho” (Comissão Europeia, 2019, p.12). Estas políticas públicas, conforme descrito pela Comissão Europeia (2019), mantiveram-se, mas foram sendo adicionadas outras medidas no seio das organizações de gestão da carreira e idade nos locais de trabalho, nomeadamente de integração e combate à discriminação destes trabalhadores mais velhos, aprendizagem ao longo da vida e certificação das suas competências (p.12), bem como de ações no âmbito da “gestão da saúde” (p.26). Este complexo desafio demográfico das sociedades atuais implica uma abordagem multisectorial dos “sectores públicos, privados e sem fins lucrativos para ajudar os trabalhadores a obter os apoios ao longo da vida para assegurar a capacidade de trabalhar” (OCDE, 2020, p.45).

O envelhecimento dos recursos humanos tem impacto nos diversos níveis das organizações, conforme demonstrámos na revisão da literatura. Nesta medida, a gestão de recursos humanos deverá considerar estrategicamente este fenómeno, visando mitigar potenciais efeitos adversos na qualidade de vida dos próprios trabalhadores, na motivação para o trabalho, na qualidade dos serviços prestados e nos custos (diretos e indiretos), decorrentes desta vulnerabilidade.

Apesar das diferenças existentes entre gerações, em contexto laboral os trabalhadores “valorizam as mesmas coisas”, pelo que na definição de estratégias de gestão de recursos humanos as instituições devem integrar o factor idade, mas tornar-se-ão mais eficazes se delinearem as essas de acordo com as “circunstâncias e contextos individuais” (OCDE, 2020, p.14). Atualmente, uma das estratégias para aumentar a produtividade nas organizações é a combinação dos diferentes talentos e potencialidades da mão de obra multigeracional (OCDE, 2020, p.14).

Em Portugal, a nível governamental já é visível a preocupação com a questão do envelhecimento no ativo, com a inclusão nas políticas públicas, sendo este um dos eixos

prioritários de intervenção para a próxima década (Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, 2020, p.22).

Na PSP, as medidas implementadas são ainda insuficientes, e a sua materialização incide essencialmente sobre a admissão e retenção de trabalhadores, nomeadamente através da definição anual do contingente necessário de admissões e de passagem à pré-aposentação pelo Governo (Lei do Orçamento de Estado n.º 75-B/2020, 2020, p. 25). No âmbito do Plano Plurianual de admissões às Forças e Serviços de Segurança que visa assegurar o “rejuvenescimento, a manutenção de elevados graus de prontidão e a eficácia operacional dos seus efetivos” (Lei do Orçamento de Estado n.º 75-B/2020, 2020, p. 13), a PSP, em 2020, procedeu à abertura do 16º Curso de Formação de Agentes (CFA), com 1000 vagas, que não foram todas preenchidas (PSP, 2020).

De acordo com a revisão da literatura realizada, a nível europeu (OCDE, 2020) as boas práticas organizacionais colocam o foco no trabalhador, de todas as faixas etárias, visando essencialmente as seguintes áreas: Condições de trabalho flexíveis; Saúde e bem-estar; Intervenção precoce; Ação dos gestores; Revisão das capacidades e competências; Gestão da carreira na meia-idade; Formação; Aprendizagem organizacional, através de programas de tutoria, mentoria e equipas conjuntas (OCDE, 2020, pp.20-22), conforme ilustrado na figura 10:

Figura 10

Boas Práticas Organizacionais



Fonte: Adaptado OCDE, 2020, p.20-22

No que se refere ao fenómeno do absentismo na PSP, em particular na população policial em estudo, nomeadamente nos polícias com 55 ou mais anos, podemos deduzir de acordo com análise efetuada, que estes polícias têm uma condição física vulnerável, pelo deveriam numa primeira fase ser pré-aposentados, desde que reunissem os requisitos constantes no artigo 112.º do Estatuto da PSP (Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro).

Atualmente, há restrições orçamentais relativas a esta regra para esta população policial. Neste sentido e de acordo com a revisão da literatura, a estratégia da gestão de recursos humanos da PSP, na nossa opinião, deverá ser de cariz preventivo, com o envolvimento das chefias diretas avaliando regularmente o contexto individual de cada polícia ausente, verificando as suas competências e o seu percurso profissional, e adaptando as suas funções a outras menos exigentes fisicamente. Quando a atribuição de novas funções nova não seja possível, ainda assim, deverá ser incentivada a aprendizagem organizacional, através de programas de tutoria, mentoria e equipas conjuntas multigeracionais.

Tal estratégia deverá ser complementada com a adoção de medidas de segurança, saúde e bem-estar que melhorem a qualidade de vida no trabalho destes trabalhadores mais velhos,

e conseqüentemente irá refletir-se na produtividade e competitividade das organizações e prosperidade da sociedade em geral (World Health Organization & Burton, 2010, p.40).

Considerando os dados recolhidos no âmbito do presente estudo sobre o fenômeno do absentismo aliado ao envelhecimento da população policial, as medidas de segurança, saúde e bem-estar assumem ainda mais relevância na prevenção de eventuais situações de ausência por doença ou o presentismo.

Estas boas práticas deverão estar inseridas numa política estrutural de higiene e segurança no trabalho, com implementação de diversas medidas tais como: ações de sensibilização para incentivar a melhoria das “práticas de saúde pessoais e bons estilos de vida” dos trabalhadores e avaliação das condições de segurança e saúde no local de trabalho, “incluindo a organização do trabalho e a cultura da organização” (Machado et al., 2014, p.420-421)

Na PSP, as práticas organizacionais existentes que visam combater o absentismo são de cariz preventivo e repressivo. De cariz preventivo existe o Gabinete de Psicologia composto por psicólogos, que auxiliam em situações urgentes e não urgentes, bem como a existência de postos clínicos nas diferentes unidades policiais, onde está presente um médico. Contudo, estes postos clínicos têm vindo a ser reduzidos e são manifestamente insuficientes para atenderem toda a população policial. Outra prática existente é a flexibilidade do trabalho, contudo vinculada às situações permitidas nos termos do Código do Trabalho, Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas e do Estatuto da PSP, bem como a possibilidade de solicitar uma falta ao serviço por conta do período de férias.

As práticas organizacionais de cariz repressivo dizem respeito à redução do vencimento nos três primeiros dias de ausência por doença, bem como as sanções previstas no âmbito disciplinar para a ausência não comunicada atempadamente ou a não apresentação de comprovativo.

Relativamente a esta temática, Hayday, Broughton e Tyres (2007) desenvolveram um estudo sobre absentismo motivado por doença ou acidente em serviço em sete forças policiais de Inglaterra e do País de Gales, defendendo que uma política de gestão eficaz deste fenômeno implica a valorização dos seus trabalhadores, através da adoção de medidas de incentivo e regresso ao trabalho, de bem-estar no trabalho e nas capacidades dos seus líderes para a executarem (p.1).

Hayday, Broughton e Tyres (2007) referem que para reduzir o absentismo nas forças policiais, as práticas implementadas são enquadradas por uma política devidamente

documentada, com orientações para o dispositivo policial de como proceder em situações de ausência de curta ou longa duração, motivadas por doença (p.17).

No que concerne às práticas implementadas com impacto positivo na redução do absentismo identificadas por Hayday, Broughton e Tyres (2007, p.18-60), destacamos as seguintes:

- Reconhecimento da assiduidade por escrito, pela gestão de topo da instituição, dirigida diretamente ao funcionário ou publicada em revistas ou jornais internos;
- Criação de serviços de saúde ocupacional, constituído por equipas multidisciplinares na área da saúde e recursos humanos, que analise os motivos de ausência, apoie no regresso ao trabalho e na promoção da segurança, saúde e bem-estar dos funcionários;
- Entrevistas de regresso ao trabalho por parte dos gestores, aconselhando e verificando se o trabalhador está recuperado bem como valorizar a sua importância para a instituição;
- Manter contatos regulares apropriados com o trabalhador ausente, por via escrita, por telefone ou presencial, reduzindo o seu sentimento de distância face à organização e ao mesmo tempo valorizar o trabalhador;
- Emissão de alertas e relatórios com frequência mensal, trimestral para os gestores de topo com as situações de ausência e custos associados, decorrentes de indicadores chave para cumprimento de objetivos previamente definidos;
- Utilização do critério de assiduidade como incentivo para efeitos de promoção, progressão na carreira, pedidos de transferência e nomeação para formação não obrigatória;
- Flexibilidade de horários de trabalho e iniciativas que permitam o equilíbrio da vida pessoal com a carreira profissional;

Estas medidas aqui destacadas, devido ao seu carácter inovador em relação à realidade existente na PSP, não acarretam na sua maioria custos acrescidos para a instituição policial, carecendo, no entanto, de um enquadramento da parte dos gestores de topo e de sensibilização dos gestores dos serviços que lidam diariamente com o absentismo por doença natural.

Conclusão

Atualmente, os recursos humanos são considerados como um fator que permite às organizações obterem vantagens competitivas. O prolongamento da vida profissional das pessoas, maior do que era expectável nas décadas anteriores, aliada a uma diminuição da população ativa, origina o envelhecimento da mão de obra disponível. Na realidade portuguesa assistimos ao crescimento rápido deste fenómeno, com impacto na sociedade e nas organizações. Este estudo permitiu compreender que esta tendência global das sociedades está a forçar a mudança de paradigma nas organizações, valorizando os recursos humanos existentes e em específico os trabalhadores da faixa etária mais elevada, enquanto indivíduos e profissionais.

Na PSP, esta temática é ampliada pela incapacidade de rejuvenescimento do efetivo policial. Apesar do aumento de vagas nos concursos de acesso, o número de candidatos aprovados que ingressam na corporação policial tem sido insuficiente para colmatar as saídas por aposentação, originando um progressivo envelhecimento do efetivo policial no ativo. Um dos impactos do envelhecimento do quadro demográfico policial identificados no âmbito desta investigação foi o absentismo laboral. O estudo realizado permitiu confirmar que a taxa de absentismo por doença natural dos polícias com 55 ou mais anos de idade no ativo é mais elevada que nos restantes polícias e, por isso, podemos deduzir que estes polícias tem uma condição física vulnerável, que deve ser alvo de uma análise e acompanhamento regular por parte da instituição policial, considerando a escassez de recursos humanos existente. Assim, o absentismo representa uma indisponibilidade para o serviço, por um lado com consequências internas pela dificuldade na gestão diária destes recursos humanos no seio da PSP, e por outro lado com consequências externas, na qualidade do serviço prestado ao cidadão e na imagem da PSP.

As boas práticas organizacionais identificadas no âmbito deste estudo indicam que a idade deve ser um fator que deve ser incluído aquando da sua criação e que estas devem incidir sobre o ambiente laboral, direcionado para as áreas de segurança e bem-estar, bem como deve ser fomentada a aprendizagem geracional, através de programas de tutoria, mentoria e equipas conjuntas.

Para estudos futuros sugere-se que sejam analisadas as causas do absentismo por doença natural nos polícias com 55 ou mais anos de idade, que é uma das limitações identificadas no decurso da realização deste trabalho, e que serão essenciais para compreender esta

disfunção organizacional, bem como identificar outros fenómenos associados como o presentismo, e a necessidade de implementação de medidas que apoiem estes trabalhadores mais velhos a manterem-se ativos, produtivos e com qualidade de vida no trabalho.

Referências

- Alis, D., Des Horts, C. H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos: Uma abordagem internacional*. Edições Piaget.
- Andersen, L.L., Pedersen, J., Sundstrup, E., Thorsen, S.V. & Rugulies, R. (2021). *High physical work demands have worse consequences for older workers: Prospective study of long-term sickness absence among 69177 employees*. Occupational & Environmental Medicine Journal. 78 (pp.829-834). <https://oem.bmj.com/content/78/11/829>
- Bilhim, J.A.F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Edições ISCSP.
- Bilhim, J. A. F. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Edições ISCSP.
- Caetano, V. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Editora RH.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006), *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. 2ªEd, Edições Silabo.
- Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional. (2013). *Trabalhadores mais velhos – Novas oportunidades*. Serviço das Publicações da União Europeia. https://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pt.pdf
- CEDEFOP. (2010). *Working and ageing – Emerging Theories and empirical perspectives*. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/3053_en.pdf
- CEDEFOP. (2012). *Working and ageing – The benefits of investing in an ageing workforce*. Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3064>
- CEDEFOP. (2018). *Skills forecast: Trends and challenges to 2030*. Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/cs/publications/3077>
- Comissão Europeia. (2019). *SPE Strategies in Support of an Ageing Workforce*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1163&intPageId=3453&langId=en>

- Comissão Europeia. (2021). *Livro verde sobre o envelhecimento: Promover a responsabilidade e a solidariedade entre gerações*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_2021_50_f1_green_paper_pt.pdf
- Cucchiellaa, F., Gastaldia, M. & Ranierib, L. (2014). *Managing absenteeism in the workplace: The case of an Italian multiutility company*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150 (pp.1157-1166). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.131>
- Decreto-Lei n.º 243/2015 do Ministério da Administração Interna. (2015). *Diário da República*: I série, n.º 204. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637>
- Del Boca, A. & Parisi, M. L. (2010). *Why does the private sector react like the Public to Law 133? A microeconomic analysis of sickness absence in Italy*. University of Brescia, Department of Economics Discussion Paper No.1008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2118774>
- Eurostat. (2020a, 7 de setembro). *Emprego — estatísticas anuais*. Eurostat Statistics explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Emprego %E2%80%94 estat%C3%ADsticas anuais&direction=prev&oldid=524118#Emprego_senior_tende_para_a_alta.2C_emprego_dos_jovens_diminui](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Emprego_%E2%80%94%94_estat%C3%ADsticas_anuais&direction=prev&oldid=524118#Emprego_senior_tende_para_a_alta.2C_emprego_dos_jovens_diminui)
- Eurostat. (2020b). *Ageing Europe – looking at the lives of older people in the EU – 2020 edition*. Publications Office of the European Union [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe - looking at the lives of older people in the EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_looking_at_the_lives_of_older_people_in_the_EU)
- Eurostat. (2021). *Absences from work – quarterly statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Absences_from_work - quarterly statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Absences_from_work_-_quarterly_statistics)
- Eurofound. (1997). *A Prevenção do Absentismo no Trabalho*. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dbc6e573-16ec-4fa0-b4ca-4af23e9d9a8e/language-pt>
- Fula, A., Abraão, A. & Amaral, V. (2012). *Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho*. *Revista Análise Psicológica*. (3) (pp.285-300). <https://doi.org/10.14417/ap.567>

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (pp. 78-91) <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Hayday, S., Broughton, A. & Tyres, C. (2007). *Managing sickness absence in the police services: A review of current practices*. Institute for Employment Studies and Health and Safety Executive and the Home Office <https://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr582.htm>
- Hemp, P. (2004). *Presenteeism: At work – But out of it*. *Harvard Business Review* (pp. 1-9) <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>
- Ilmarinen, J. (2012). *Promover o envelhecimento no local de trabalho*. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. <https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace/view>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Portugal em números – 2020*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Johns, G. (2010). *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. *Journal of Organizational Behaviour*. 31, (pp. 519-542). <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Lei n.º 10/2007 do Ministério da Administração Interna. (2017). *Diário da República*: I série, n.º 45. <https://dre.pt/application/file/a/106551509>
- Lei n.º 35/2014 da Assembleia da República. (2014). *Diário da República*: I série, n.º 117. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/25676932/details/maximized>
- Lei n.º 75-B/2020 da Assembleia da República. (2020). *Diário da República*: I série, n.º 253. <https://dre.pt/application/file/a/152639722>
- Machado, A. Rocha, Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., & Miranda, S. (Ed.). (2014). *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*. Escolar Editora.
- Miraglia, M. & Johns, G. (2018). *Presenteeism and well-being at work*. Cambridge University Press. (pp.183-218) <https://doi.org/10.1017/9781107183780.010>
- OCDE. (2020). *Promoting an Age - Inclusive Workforce: Living, learning and earning longer*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.

- Pereira, M.R.G. (2018). *A fusão das Forças e Serviços de Segurança e a poupança gerada no orçamento de Estado, numa ótica de caixa*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- PORDATA. (2020). *Retrato de Portugal PORDATA, Edição 2020*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/Retratos/2020/Retrato+de+Portugal-85>
- PSP. (2020). *Recrutamento para a PSP – Número de candidatos e alegada repescagem de candidatos inaptos*. Comunicado de imprensa n.º 160.DN.PSP.2020 (10 de novembro). Gabinete de Imprensa e Relações Públicas.
- PSP. (2021a). *Balanço Social 2020*. Departamento de Recursos Humanos da PSP. <https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao/instrumentos-gestao.aspx?RootFolder=%2FDocuments%2FInstrumentos%20de%20Gest%C3%A3o%2FBalan%C3%A7o%20Social&FolderCTID=0x0120000FA25636A4BBCE4F912DF67BA0D4E3E6&View={69045F72-8C0E-49CD-B399-9F6480502D67}>
- PSP. (2021b). *Controlo de efetivos – dezembro 2020*. Núcleo de Consultoria de Gestão de Recursos Humanos da PSP.
- Resolução n.º 75/131 da Assembleia Geral das Nações Unidas. (2020). <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/363/87/PDF/N2036387.pdf?OpenElement>
- Resolução de Conselho de Ministros n.º 98/2020 da Presidência do Conselho de Ministros. (2020). *Diário da República: I série, n.º 222*. <https://dre.pt/home/-/dre/148444002/details/maximized>
- Salaman, G, Storey, J. & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Defining the field* <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.9267&rep=rep1&type=pdf>
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Torres, J. M. (2011). *Segurança “Just in time”: Abandonar de vez o paradigma da mão-de-obra intensiva*. *Politeia*, (pp. 235 – 247). <https://politeia-online.pt/edition/ano-viii/>
- Torres, J. M. (2019). *Economia da segurança: Contas públicas e grandes opções de segurança interna, breves reflexões*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Torres, J. (2020). *Uma Polícia para o século XXI: Breves reflexões*. Separata da Revista *Polícia Portuguesa*. pp. 4-27
[https://www.psp.pt/Documents/Revista%20Pol%C3%ADcia%20Portuguesa/Separata PSP N2 Serie%20V.pdf](https://www.psp.pt/Documents/Revista%20Pol%C3%ADcia%20Portuguesa/Separata%20PSP%20N2%20Serie%20V.pdf)

United Nations. (2020). *World Population Ageing 2019*. Department of Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Report.pdf>

World Health Organization & Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Backgrounds and supporting literature and practice*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

Anexos

Anexo 1 – Pedido de autorização para recolha de dados

De: Hugo João Da Silva Cruz
Enviado: segunda-feira, 27 de setembro de 2021 16:08
Para: DN DEFORM
Cc: Teresa Raquel Augusto Pinto; ISCPSP - Curso de Comando e Direção Policial
Assunto: FW: Envio de Petição para o TIF - Teresa Pinto
Anexos: Petição dados DRH_signed.pdf

Exm.º Sr. Diretor do Departamento de Formação,

No âmbito do Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), junto se envia um pedido da **Comissária Teresa Pinto**, para o acesso a dados necessários para a elaboração do Trabalho Individual Final (TIF), solicitando-se que tal acesso seja autorizado.

Com os melhores cumprimentos,

Hugo Cruz
Emprego | Pessoa | E. USP
Unidade Nacional CEPOL | CRU Portugal
Rua 17 de Maio, n.º 8, 1099-040 Lisboa | PORTUGAL
Tel: +351 21 361 36 00 | Fax: +351 21 361 36 30
Email: hucruz@psp.pt
psp.pt/seguranadigital | sigla-psp.pt

POLÍCIA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLÍCIAS E SEGURANÇA INTERNA
www.psp.pt | www.iscp.sp.pt

Diretor Nacional do Departamento de Recursos Humanos
Abílio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe

De: Teresa Raquel Augusto Pinto <trapinto@psp.pt>
Enviada: 27 de setembro de 2021 13:59
Para: ISCPSP - Curso de Comando e Direção Policial <ccdp.iscpsp@psp.pt>
Cc: Hugo João Da Silva Cruz <hjacruz@psp.pt>
Assunto: Envio de Petição para o TIF - Teresa Pinto

Exmo. Sr. Coordenador do 4º CCDP,
Intendente Cruz,

Tendo submetido hoje o meu projeto de TIF na plataforma Lead- Cepol, venho por este meio remeter a V. Ex.ª o pedido para recolha de **dados junto do Departamento de Recursos Humanos** da PSP, para obtenção das necessárias autorizações.

Grata pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Teresa Pinto
Comissária da PSP
Divisão de Programação de Infraestruturas e Equipamentos

SGMAI SECRETARIA GERAL
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
ESTAMOS ON
nã paramos
@administracao.interna

E-mail/ trapinto@psp.pt

DIRECCÃO NACIONAL DA DEPARTAMENTO DE FORMAÇ	
Entrada Nº 2508	Processo
27/9/2021	511