

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**AVALIAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES DOS CANDIDATOS E PROFISSIONAIS DA
CARREIRA DE AGENTES DA PSP**

Autor: Mário José Maia Moreira

Estudo Teórico
Trabalho Final do 4.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 03 de novembro de 2021



Resumo

O presente estudo teve como propósito analisar a pertinência da avaliação regular e específica dos fatores motivacionais dos candidatos e profissionais da carreira de Agentes da Polícia de Segurança Pública, tendo em conta a composição multigeracional da força de trabalho e a aparente falta de atratividade da carreira, refletida na escassez de candidatos.

A diversidade geracional aporta um potencial de novas aptidões úteis face aos novos desafios que os contextos interno e externo representam para a ação da Polícia, mas implica, por outro lado, a capacidade de adaptação e flexibilização da cultura organizacional policial por forma a integrar profissionais cujas motivações são distintas das de gerações anteriores, tarefa sempre condicionada pelo clima organizacional, mais ou menos propenso à mudança.

Concluiu-se pela necessária capacidade de um eventual redesenhar das funções dos Agentes, numa lógica de enriquecimento do trabalho que atenda, na medida do possível, aos anseios e necessidades destes e dos candidatos à carreira, o qual, por sua vez, carece de um conhecimento prévio das motivações, pela via da aplicação regular de instrumentos padronizados de identificação em momento oportuno.

Palavras-chave: Motivação; Características do Trabalho; Polícia; Diversidade Geracional.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relevance of regular and specific assessment of the motivational factors of career candidates and Agents of the Polícia de Segurança Pública, considering the multigenerational composition of the workforce and the apparent lack of career attractiveness, reflected on the scarcity of candidates.

Generational diversity has the potential of bringing new useful skills to face new challenges that both internal and external contexts represent for the Police action, but, on the other hand, demands the ability to adapt and flexibilize the police organizational culture so to integrate professionals whose motivations are different from those of previous generations, a task always conditioned by the organizational climate, more or less prone to change.

It was concluded that the capacity for an eventual redesign of the functions of the Agents is necessary towards enriching the work, so it meets, to the possible extent, their aspirations and needs as well as those of the candidates to the career, which, in turn, requires prior knowledge on their motivations, through the regular application of standardized identification instruments in opportune time.

Keywords: Motivation; Work Characteristics; Police; Generational Diversity.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução.....	1
I. Estado de arte	3
1. Contextualização teórica	3
a. O número de candidatos ao CFA	3
b. Teorias da motivação - Fatores motivacionais prevalentes na PSP	4
c. Processo de avaliação das motivações dos candidatos e Agentes da PSP	6
d. A força de trabalho multigeracional e os contratos psicológicos	8
2. Hipóteses teóricas e método	11
II. Perspetivas	12
1. Integração da mudança geracional na cultura e clima organizacionais policiais	12
2. Avaliação das características do trabalho e seu redesenho à luz das motivações e do contrato psicológico	15
Conclusões	17
Referências	19
Anexos	29

Introdução

Recentes alterações nos modelos de trabalho, operadas pela necessidade de adaptação a um quadro de pandemia, com recurso, por exemplo, ao teletrabalho, evidenciaram que há competências hoje necessárias num trabalhador que são distintas do passado, nomeadamente quanto à utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Também as *soft skills* - traços de personalidade, carácter, atitudes e comportamentos, que melhoram as interações, o desempenho do trabalho e as perspetivas de carreira, têm vindo a ganhar relevância no mundo laboral (Robles, 2012; Sethi, 2016; Travassos, 2019), pois as preocupações de quem hoje procura um profissional incluem a forma como lida com as pessoas, trabalha em conjunto, se adapta, socializa, é proativo, resiliente, autónomo e emocionalmente controlado (Gore, 2013). Acresce que utilizar o seu conhecimento eficazmente na busca de soluções satisfatórias e de produtos e serviços inovadores, focalizados no cliente, representa vantagem competitiva (Chiavenato, 2005), até porque o sucesso do desempenho de uma organização se baseia, em larga medida, na qualidade do capital humano e no conhecimento que detém (Drucker, 1994; Sveiby, 1997).

Por outro lado, apesar de alguma incerteza quanto ao seu futuro, os jovens terão anseios profissionais e pessoais distintos dos demais, que devem ser considerados com vista a um elevado desempenho organizacional e, desde logo, para os atrair para a carreira. A atender também que novos desafios, como a maior utilização de tecnologias de informação, têm provocado mudanças significativas na PSP, nem sempre bem aceites pelos polícias (Fernandes, 2017) e que poderão ter maior receptividade entre os mais jovens.

Importa pois atentar a que a ameaça do desemprego e das condições económicas já não serão suficientes ou preponderantes para superar os desafios do recrutamento (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Lieber, 2010; Batts et al., 2012), até porque as alterações ao modelo de carreira sentidas a partir da década de 70 do século XX, o tornaram mais horizontal, podendo atravessar várias instituições e apresentando maior instabilidade com o tempo (Chanlat, 1995), refletindo-se na abordagem dos jovens ao seu futuro.

As organizações precisam entender cada geração por forma a capitalizar os seus pontos fortes (Hannay & Fretwell, 2011; Reisenwitz & Iyer, 2009) e a preocupação em assegurar os melhores profissionais deve iniciar-se logo aquando do recrutamento e seleção. Mas há que atender também às mudanças de estilo de vida que novas gerações trazem ao local de trabalho, suscetíveis de colidir com práticas mais tradicionais, mudanças

essas que incluem maior ênfase no equilíbrio entre a vida profissional e a família, o questionar com mais conforto e desafiar a tradicional cadeia de comando, o procurar *feedback* constante e instantâneo e o desejo de transparência, importando encarar estas características como uma oportunidade de enriquecimento organizacional (Batts et al., 2012), ao invés de um risco.

Com o número de candidatos aos Cursos de Formação de Agentes (CFA) da Polícia de Segurança Pública (PSP) a registar flutuações expressivas, afigura-se-nos necessário olhar para as suas motivações, bem como para as características do trabalho policial numa perspetiva de avaliação da atratividade e adequação mútua para quem pondera ingressar na carreira. Esta análise impõe-se, igualmente, numa lógica de manutenção dos profissionais que já integram a PSP, contribuindo para o evitar do *turnover* e/ou o desligar emocional do serviço, pois conforme notam Batts et al. (2012), o desafio seguinte à captação de recursos diversos e talentosos, será retê-los e evitar o *turnover* originado por tradições e estruturas rígidas e inflexíveis, que, segundo Duarte (2005), persistem na Polícia.

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.

A necessidade de perceber as motivações estende-se assim à relação que se estabelece entre essas e as forças de trabalho multigeracionais, porquanto a geração mais jovem pode diferir das demais nos valores e prioridades, o que requer uma compreensão profunda das diferentes motivações que se manifestam no ambiente de trabalho (Heyns & Kerr, 2018), sob pena de uma dada profissão não ser ou não se manter apelativa ou de um recrutamento não ser bem-sucedido na seleção de candidatos com as motivações desejadas.

O objeto de estudo do trabalho a que nos propomos é, então, a avaliação das motivações dos candidatos e agentes da PSP. Os objetivos são: (i) analisar como estão a ser avaliadas tais motivações; (ii) aferir da necessidade de eventuais alterações a esse processo em função das necessidades decorrentes dos novos desafios que se apresentam à PSP, mormente os resultantes da diversidade geracional da força de trabalho; (iii) aferir da pertinência e dos obstáculos ao redesenho do trabalho na procura de uma maior aproximação às motivações dos candidatos e profissionais.

I. Estado de Arte

1. Contextualização teórica

a. O número de candidatos ao CFA

Sem prejuízo de o número de candidatos ao CFA dever ser analisado por correlação com o grupo de indivíduos que à data de cada concurso reuniam condições para concorrer, registam-se, segundo dados obtidos na Escola Prática de Polícia, flutuações expressivas.

O número de candidatos ao concurso aberto em 2019, conforme Aviso n.º 16585/2019, de 17 de novembro, foi de 3186 (2561 do sexo masculino e 625 do sexo feminino), registando uma descida significativa face a concursos anteriores, tendo sido admitidos ao curso 678 do sexo masculino e 113 do sexo feminino, concluindo-o 744. Pela primeira vez, conforme veiculado pela DN PSP, ficaram por preencher as vagas disponíveis, o que evidenciou eventual falta de atratividade da carreira.

Já em 2021, conforme Aviso n.º 4567/2021, de 12 de março, foi aberto concurso para constituição de reserva de recrutamento até 1200 vagas para admissão ao CFA, sendo definidas orientações genéricas pelo Sr. Ministro da Administração Interna de elevação para 20 % do recrutamento de candidatos femininos e de privilegiar o recrutamento de candidatos representativos da diversidade social e cultural, prática de discriminação positiva justificada como tentativa de lograr maior inclusão e diversidade, em linha com o estabelecido no Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança (2021).

O procedimento mereceu, de forma algo inovadora, uma campanha de divulgação pelo Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas da DN PSP no sentido de captar candidatos, em linha com o que referem Batts et al. (2012) sobre a necessidade de novos métodos com vista ao recrutamento de uma força de trabalho diversa, talentosa e apropriada e para quem a falta de candidatos funciona como um gerador de mudanças drásticas nas estratégias de recrutamento pelas polícias, incluindo campanhas publicitárias e marketing. A este concurso concorreram 5574 candidatos, tendo sido admitidos 2527, dos quais 597 vieram a reprovar nas provas de conhecimentos e 801 a desistir.

b. Teorias da motivação - Fatores motivacionais prevalentes na PSP

A par de outros atores da segurança, conforme artigo (adiante: art.) 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, é dever da Polícia de Segurança Pública “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”, para o que é fundamental uma força de trabalho motivada, que, segundo Chiavenato (2005), constitui um dos maiores desafios que se colocam aos gestores.

Não é viável, pelos condicionalismos de tempo e dimensão do presente trabalho, uma análise exaustiva às teorias da motivação, pelo que recorremos a Steers et al. (2004) e Latham e Pinder (2005, in Rybníček et al., 2019) para resumir que seguem três direções principais: i) as teorias de conteúdo - procuram identificar fatores positivamente associados à motivação; ii) as teorias de processo - focam os processos subjacentes à motivação no trabalho numa perspetiva dinâmica; iii) as teorias de justiça - numa perspetiva sociológica, procedimentos justos no contexto organizacional aumentarão a motivação no trabalho.

No essencial, as teorias de conteúdo referem-se ao estudo dos motivos para o comportamento dos indivíduos e as de processo ao estudo sobre a interação dos constituintes do processo que os conduzirá ao comportamento motivado (Neves, 1998). Assim, em função dos objetivos do presente trabalho, focar-nos-emos primordialmente nas ideias chave das teorias de conteúdo, designadamente a teoria das necessidades hierárquicas de Maslow (1943) e, em especial, a teoria da higiene motivadora ou dos dois fatores de motivação (Herzberg et al., 1959). Ambas sustentam que a motivação emerge tanto de fatores internos do indivíduo, que impulsionam a ação, quanto de fatores externos do ambiente, que a estimulam (Locke e Latham, 2004, in Rybníček et al., 2019).

A opção pelas teorias referidas resulta de que, segundo Smerek e Peterson (2007), uma teoria que resiste ao tempo integrará, à partida, perspetivas básicas sobre a gestão de pessoas que se mantêm válidas e ainda fornecem ideias para novas investigações.

Para Maslow (1943; 1991) o homem motiva-se quando as suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. O autor organiza as necessidades numa pirâmide: Fisiológicas; Segurança; Sociais; Autoestima; Autorrealização. Primeiramente devem ser supridas as da base, subindo na pirâmide, ou seja, as necessidades fisiológicas são as que o

indivíduo prioriza, ainda que o processo seja flexível - cada indivíduo pode sentir necessidades acima ou abaixo das que está a executar.

As conclusões a que chegou Herzberg (1978), com a formulação da Teoria da Motivação-Higiene, revelam que certas características de um trabalho estão consistentemente relacionadas com a satisfação no mesmo, enquanto diferentes fatores estão associados à insatisfação. A motivação é alcançada quando os funcionários são confrontados com um trabalho desafiador, mas agradável, onde se pode alcançar, crescer e demonstrar responsabilidade e progredir na organização. Ou seja, quando os seus esforços são reconhecidos, isso gera satisfação e motivação (Herzberg et al., 1959).

Fatores ambientais ou de higiene, como iluminação ou ventilação insuficiente, más condições de trabalho, baixos salários e maus relacionamentos de supervisão são causas de insatisfação, necessidades básicas não atendidas, e, como tal, é responsabilidade das organizações provê-las (Herzberg et al., 1959). Também referidos como fatores de manutenção, compreendem os fatores fisiológicos e necessidades de segurança e de amor da hierarquia de necessidades de Maslow, influenciando na insatisfação quando não presentes, mas não criando, necessariamente, forte motivação (Gibson et al., 2000). São necessários para evitar a insatisfação e servir de ponto de partida para a motivação, mas não são motivadores diretos - melhorias nestas condições não criam motivação (Huling, 2003).

Ora, a observância do postulado por Herzberg, que integra ainda hoje o alicerce de boas práticas motivacionais nas organizações, implica que se conheçam as motivações dos funcionários e potenciais funcionários. O impacto da instituição na sociedade não será necessariamente o mais relevante na altura de enveredar por uma carreira profissional, relegado possivelmente para segundo plano pelo desejo de um emprego, estabilidade profissional, etc, contudo, é possível ser motivado para trabalhar sem ser puramente pelos benefícios financeiros que daí advenham (Dartey-Baah & Amoako, 2011).

Muitos estudos posteriores à formulação da teoria dos dois fatores sustentam que o funcionário é mais motivado por fatores intrínsecos. George e Jones (2005), por exemplo, defendem que os gestores prestem atenção especial ao desenho do trabalho e ao seu efeito no comportamento organizacional e na motivação dos funcionários, aconselhando os gestores a concentrarem-se na criação de empregos que alarguem e enriqueçam funções, aumentando as tarefas que um funcionário executa, a sua responsabilidade e o controle sobre o trabalho. Ao fazê-lo, estarão a atender às necessidades motivadoras dos

funcionários, como arguido por Herzberg et al. (1959) que, contudo, encorajou os gestores a prosseguir também os fatores higiénicos a fim de os motivar e satisfazer.

No caso particular da PSP, Duarte (2008) concluiu que os fatores que mais motivam os polícias são o trabalho, as relações interpessoais e a vertente social da profissão e apontou a necessidade de melhoria de condições, a monitorizar através de inquéritos nacionais anuais, bem como de uma melhor gestão de recursos humanos, visando colocar as pessoas nos locais a elas mais adequados, com base sustentada num maior conhecimento. Também Certal (2010), num estudo sobre a motivação no trabalho dos profissionais da Unidade Especial de Polícia, verificou uma relação positiva entre motivação e comprometimento organizacional, com ênfase na motivação associada a fatores intrínsecos, dando como exemplo o conteúdo do trabalho. Não se verificou igual relação associada a fatores extrínsecos, como resultados e estatuto.

Ramos (2019) concluiu que para ser possível refletir a realidade motivacional na PSP, os estudos deveriam incidir sobre todo o dispositivo, serem anónimos e com aplicação periódica e regular. Com os dados resultantes, poderiam ser definidas novas abordagens para que a PSP lograsse profissionais mais motivados.

c. Processo de avaliação das motivações dos candidatos e Agentes da PSP

Os métodos de seleção aplicados aos candidatos ao CFA são os previstos no art. 6.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril (adiante: Portaria): provas físicas; de conhecimento; avaliação psicológica; entrevista profissional de seleção; e exame médico. Ora, esta Portaria não refere, em momento algum, o(s) termo(s) motivação(ões).

Ao presente trabalho relevam particularmente as provas de avaliação psicológica e as entrevistas, porquanto em resposta a um pedido de esclarecimentos sobre a não verificação da previsão documentada de aplicação de instrumentos para avaliação de motivações, a Divisão de Psicologia, na pessoa do Chefe de Divisão, informou que esta é uma das mais elementares preocupações no processo de seleção, executada durante a aplicação de provas de avaliação psicológica e da entrevista, bem como aquando da avaliação psicológica regular. Mais aditou que aquela Divisão é a entidade técnica competente para a aplicação das provas e que tem liberdade para, dentro dos parâmetros fixados, as alterar, sempre com o cuidado de assegurar que estão aferidas para a população portuguesa e, se possível, para os polícias e/ou candidatos.

Ora, as provas de avaliação psicológica visam, conforme n.º 1 do art. 10.º da Portaria, a avaliação das “aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções”, e os resultados, classificados em níveis (art. 10.º, n.º 4), são protegidos pelo sigilo profissional (art. 10.º, n.ºs 5 e 6), pelo que não será obtida, de forma padronizada e por instrumento validado específico, informação sobre as motivações dos candidatos e acessível aos futuros gestores.

Para Rocha (2010) as provas psicológicas visam avaliar em que medida os candidatos reúnem as competências exigidas para a função e, segundo o Chefe da Divisão de Psicologia, é sim aplicada aos candidatos uma prova de personalidade, cujas dimensões (e.g. estabilidade emocional, extroversão e abertura de pensamento), concorrem para a obtenção de resultados sobre os níveis de motivação do candidato. Para assegurar que estão aferidas para a população portuguesa, os instrumentos utilizados nas provas são adquiridos a empresas, pagando a PSP os direitos de utilização, sendo possível, em função dos resultados que se vão verificando, contratualizar com a mesma empresa a adaptação dos instrumentos para serem aferidos especificamente para os possíveis candidatos.

Já a entrevista profissional de seleção tem por objetivo, conforme n.º 1 do art. 11.º da Portaria, “avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal”. Afigura-se assim igualmente improvável que nestas entrevistas seja obtida informação de forma padronizada e por instrumento validado sobre as motivações dos candidatos, tanto mais que, não assegurando o anonimato, as respostas são suscetíveis de tenderem para o que se pensa que mais agradará aos entrevistadores.

Um outro aspeto relevante sobre as entrevistas é que, pese embora, nos termos do n.º 3 do art. 11.º da Portaria, tenha de ser “realizada, pelo menos, por dois entrevistadores, com formação prévia para esse efeito, sendo um deles, sempre que possível, psicólogo da Divisão de Psicologia”, o psicólogo não vem integrando o painel de entrevistadores. Solicitado esclarecimento, o responsável pela Divisão explicou-o pela insuficiência de recursos humanos e que tal vem sendo mitigado pela formação específica ministrada aos demais entrevistadores e pela observância de parâmetros a avaliar definidos em normativos da Divisão, exigindo-se fundamentação para a avaliação, nos termos do n.º 2 do art. 11.º.

A avaliação periódica dos elementos policiais, é feita, regularmente, no quadro do “Plano de Prevenção do Suicídio das Forças de Segurança”, com origem no Despacho

Ministerial n.º 4/MEAI/2007, de 31 de Janeiro, que, entre outras, determina o reforço dos instrumentos de avaliação dos traços de personalidade. É, tendencialmente, anual, bem como efetuada aos novos polícias durante a formação inicial e no primeiro ano de funções.

d. A força de trabalho multigeracional e os contratos psicológicos

A força de trabalho policial integra profissionais de diferentes gerações e cada geração compartilha uma identidade coletiva, resultante de terem compartilhado fases da vida que moldaram a cultura de um período (Hoole & Bonnema, 2015; Moore & Bussin, 2012). Uma geração pode, assim, ser definida como um grupo de indivíduos identificável, nascido num dado período e que compartilham eventos significativos em fases críticas de desenvolvimento (Kupperschmidt, 2000).

O conhecimento do conceito de força de trabalho multigeracional e as possíveis implicações na motivação e desempenho dos profissionais afiguram-se-nos essenciais para o estudo, compreensão e resposta às questões motivacionais. Ora, embora não haja um consenso sobre os anos precisos de nascimento para cada uma das diferentes gerações (Wong et al., 2008, in Heyns & Kerr, 2018; Batts et al., 2012), e as mesmas possam assumir diferentes designações, é geralmente consensual que existem, aos dias de hoje, quatro gerações de profissionais: os Veteranos, nascidos entre 1925 e 1945; os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; os Geração *Xers*, nascidos entre 1965 e 1981; e os Geração Y ou *Millennials*, nascidos entre 1982 e 1999 (Twenge et al., 2010), com os veteranos a serem residuais no mercado de trabalho atual.

Não se sabe ainda muito sobre o impacto da diversidade etária dos profissionais no desempenho de uma organização e sobre como lidar com ela (Martins & Martins, 2014), mas a mudança da demografia deve constituir preocupação particular para a liderança porquanto se verifica a possibilidade de quatro gerações trabalharem lado a lado (Ballone, 2007; Haynes, 2011; Batts et al., 2012). Esta diversidade geracional acrescenta complexidade à força de trabalho (Linley et al., 2013), com diferenças mais pronunciadas entre trabalhadores, que influenciam as atitudes e comportamento no trabalho em comparação com os de gerações anteriores (Burke et al., 2015).

As diferentes gerações têm características próprias, e valores e motivadores distintos, suscetíveis de influenciar o desempenho individual e organizacional (Burke et al., 2015), bem como os processos organizacionais de recursos humanos (Jonck et al., 2017),

motivação e estratégias de retenção (Burke et al., 2015), com reflexos até ao nível do comprometimento organizacional, ou seja, no modo como um indivíduo se identifica e se envolve com a sua organização (Soares, 2016). A título de exemplo, em estudos sobre a PSP, Leonardo (2009) constatou um aumento dos níveis de comprometimento dos elementos policiais com a idade, com variabilidade significativa acima dos 40 anos, e Branco (2020) constatou uma variação do mesmo com a idade.

Os veteranos são caracterizados como estáveis, leais, trabalhadores, conservadores, fiéis aos seus funcionários, valorizando o dever antes do prazer e preferindo a liderança diretiva (Gibson, 2009, in Hannay & Fretwell, 2011). Pela sua idade, serão já muito poucos os que integram o mercado de trabalho, contudo, conforme alertam Batts et al. (2012) por referência específica às organizações policiais, apesar de aqueles profissionais com um perfil mais tradicional se terem aposentado já há algum tempo, as suas ideias persistem em muitos parâmetros estruturais e operacionais, pelo que importa conhecer o seu perfil.

Os *baby boomers* são *workaholics* (Gibson, 2009, in Hannay & Fretwell, 2011), muito competitivos e com a carreira a ser o foco central das suas vidas (Chen & Choi, 2008); estão confortáveis com o desafiar das regras (Lieber, 2010), abraçam a mudança e o crescimento no local de trabalho, são orientados para as pessoas e para a gestão participativa, construção de consensos e trabalho em equipa (Smola & Sutton, 2002), privilegiando a comunicação pessoal (Gibson, 2009 in Hannay & Fretwell, 2011).

A geração X é autossuficiente, amante da diversão e independente, menos leal à organização, não esperando lealdade em troca (Chen & Choi, 2008; Gibson, 2009 in Hannay & Fretwell, 2011), e menos propensos a sentir que o trabalho deve ser uma parte importante da vida (Smola & Sutton, 2002). Trabalham para viver (Lieber, 2010), dando prioridade ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Chen & Choi, 2008; Twenge et al., 2010). Não se intimidam com a autoridade e preferem um trabalho com menos regras, supervisão limitada e informalidade (Lieber, 2010).

Quanto à geração Y, foi moldada pelo ambiente de alta tecnologia, valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o tempo de lazer é ainda mais importante para eles que para a geração X (Twenge et al., 2010). Buscam gratificação instantânea e *feedback* contínuo e imediato (Chen & Choi, 2008; Shaw & Fairhurst 2008), aprovação, elogio, validação, entretenimento e entusiasmo no local de trabalho (Jonas-Dwyer & Pospisil, 2008). São eficazes em multitarefas, curiosos e questionadores (Kehrli & Sopp, 2006; Shaw & Fairhurst, 2008). Embora busquem liberdade e flexibilidade no trabalho,

também querem orientações claras e buscam mais informações de supervisão do que as gerações anteriores (Shaw & Fairhurst, 2008; Twenge et al., 2010). São mais propensos a atribuir as suas falhas a algo fora do seu controle (Shaw & Fairhurst, 2008; Twenge et al., 2004, in Hannay & Fretwell, 2011), podendo resultar em dificuldades em aceitar críticas construtivas (Dolezalek, 2007). Valorizam o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem contínua, cientes da necessidade de atualização constante para construir uma carreira (Shaw & Fairhurst, 2008), mas ficam frequentemente insatisfeitos com empregos de nível básico e no qual demorem a progredir (Wallace, 2001, in Hannay & Fretwell, 2011).

A percepção da singularidade das gerações sugere que cada uma é impulsionada por diferentes motivadores, o que, por sua vez, acentua a necessidade de uma visão sobre a melhor forma de motivar cada uma delas (Durkin, 2011, in Kerr, 2016) e a necessidade de melhor perceber as motivações dos candidatos, tanto como forma de tornar uma profissão mais atrativa, como por forma a evitar o frustrar de expectativas decorrentes do contrato psicológico, porquanto determinante do comportamento organizacional (Sullivan, Carden & Martin, 1998) e porque cada indivíduo interpreta os termos do acordo com a organização de forma singular (Rousseau, 1990).

A formação do contrato psicológico não ocorre necessariamente aquando do estabelecimento da relação formal entre o indivíduo e a instituição, podendo acontecer antes mesmo do ingresso (Cunha, 2004), o que reforça a necessidade de avaliar as motivações dos candidatos ao CFA, por já terem motivações e expectativas (Silva, 2017).

Num estudo sobre quem são os jovens que decidem optar por uma carreira policial, Costa (2011) concluiu que os candidatos ainda o fazem por motivos intrínsecos, mas que o fator emprego seguro e estável também tem bastante importância na escolha e, relativamente às motivações dos Agentes Provisórios, concluiu que “a preferência pela autonomia; o gosto pelo desafio; o gosto por tarefas envolventes e complexas; a avaliação do desempenho; o reconhecimento das suas opiniões; interesse por incentivos tangíveis e competição com os outros são apontados como sendo fatores de motivação” (Costa, 2011, p. 59), alguns dos quais em linha com as características do trabalho motivador de Hackman e Oldham (1980), mais à frente abordado.

Quanto aos Agentes, um dos resultados do estudo de Rafael (2019) sugere que os polícias em diferentes fases do decurso da carreira têm expectativas diferentes, em linha com o que refere Almeida (2011) sobre a mutabilidade e possível redefinição das

expetativas face às experiências anteriores, ao contexto atual ou ao nível de conhecimento, entretanto adquirido, dando assim origem a novas expetativas.

Segundo Schein (1968), vários estudos demonstram que motivar pessoas numa organização decorre do contrato psicológico que se estabelece entre o indivíduo e a mesma, baseado em esperanças que esperam ver cumpridas e que dizem respeito não só ao trabalho que a organização espera do trabalhador ou ao salário que este espera dela, mas a um conjunto de direitos e obrigações recíprocas. Ora, além destes contratos não serem estáticos, muito pela acumulação de experiências e da mudança de condições de trabalho (Rousseau e Parks, 1993, in Silva, 2011), tais esperanças estão presentes também logo entre os candidatos ao CFA, podendo diferir geracionalmente.

2. Hipóteses teóricas e método

A formulação do problema de investigação e das hipóteses teóricas decorre da revisão da literatura, mas também da análise de documentos e da observação diária dos comportamentos e problemas práticos que resultam de uma eventualmente insuficiente atenção ou inadequada abordagem às questões motivacionais dos candidatos ao CFA e Agentes da PSP, atentas também sugestões em investigações anteriores sobre a temática (e.g., Duarte, 2008; Certal, 2010; Lousada, 2019). Assim, tendo por base os objetivos do trabalho e o estado de arte, concretizámo-lo - A avaliação das motivações dos candidatos e Agentes da PSP é adequada face à necessidade de conhecimento das mesmas para buscar a melhor adequação entre os profissionais de diferentes gerações e o redesenhar da função?

Decorrente do problema de investigação, formulámos as seguintes hipóteses/questões de investigação:

- 1 - É pertinente avaliar as motivações dos candidatos ao CFA e dos Agentes ao longo da sua carreira?
- 2 - É operada a avaliação das motivações dos candidatos à PSP?
- 3 - É operada a avaliação das motivações para o trabalho dos Agentes ao longo da sua carreira?

O método adotado foi determinado pela natureza teórica do estudo a que nos propusemos, recorrendo à revisão da literatura e análise documental. Não obstante, na fase

final de redação do trabalho, por forma a assegurar o entendimento correto de algumas constatações resultantes dessa análise quando contraposta com o conhecimento profissional (e.g. o conhecimento de que o painel de entrevistadores não vem integrando um psicólogo) entendemos necessário solicitar esclarecimentos à Divisão de Psicologia da PSP, cujo respetivo Chefe acedeu a prestar. Foram-lhe explicados o âmbito e objetivo do trabalho, assinando um termo de consentimento informado para a gravação sonora dos esclarecimentos e não se opondo a que estes e a sua identificação integrassem o presente estudo (vd. Anexo 1). Os esclarecimentos foram transcritos e refletidos no trabalho, tendo todo o processo sido precedido de obtenção de autorização da hierarquia.

II. Perspetivas

1. Integração da mudança geracional na cultura e clima organizacionais policiais

Schein (1992) definiu a cultura como um padrão de assunções básicas que o grupo aprendeu ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como a forma certa de os perceber, pensar e sentir. Para Pina e Cunha et al. (2014, p. 619) a cultura organizacional molda “o pensamento e o comportamento dos indivíduos”.

Conceito associado, muitas vezes confundido, mas distinto, é o de clima organizacional, cujas principais determinantes são, segundo Neves (2000, p. 59), “as características organizacionais, as perceções individuais de tais características e as interações que ocorrem entre contexto e pessoa”. O clima pode ser entendido como uma manifestação da cultura (Koritzinsky, 2015) e quando percecionado como positivo é propenso a maior motivação e vice-versa (Fernandes, 2017).

No respeitante à Polícia, Duarte (2005) refere que ainda tende a ser percecionada como rígida, avessa à mudança, criando barreiras na forma como atua para o exterior, mas também para o interior, e Fernandes (2017), num estudo sobre como é percecionado o clima organizacional no Comando de Coimbra da PSP e sobre como influencia a disponibilidade para a mudança, concluiu que predomina uma cultura de regras, não

potenciadora dessa disponibilidade. Robles (1997) já havia notado que o conservadorismo pode ser uma forma de proteção organizacional e profissional no contexto policial.

Ora, Robbins (2005) nota as muitas pesquisas sobre comportamento organizacional e pessoas que evidenciam que as organizações e os seus membros resistem à mudança. Em concreto quanto à cultura policial, Mota (2015, in Sanguedo, 2016) afirma que se desenvolveu como um conjunto específico de regras e entendimentos que os polícias encontraram para lidar com as pressões inerentes à profissão. Assim, será importante selecionar logo os candidatos mais identificados com a cultura da instituição. Não obstante, tal identificação não terá de ser “cega”, devendo a instituição adotar uma postura adaptativa às variações ambientais e fenómenos organizacionais (Ferreira, 2001, in Duarte, 2005). Conforme refere Chiavenato (2003), o mundo está em constante mudança, exigindo às organizações a adaptação a esse ambiente dinâmico e competitivo, para o que revelará a integração de diferentes aptidões e da diversidade cultural e geracional.

Não se afigura razoável que uma Instituição se transfigure para se adaptar aos candidatos, ou tão pouco que sacrifique a sua cultura organizacional, assente nos mais elevados princípios, apenas para conseguir mais e melhores candidatos e funcionários, contudo não poderá ser indiferente às mudanças geracionais e às potenciais alterações que possam aportar, o que parece já vir a ser atendido. A título de exemplo, Gonçalves e Neves (2012), num estudo sobre a caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal, concluem por sinais das mudanças que estas organizações estão a tentar implementar, no sentido de apostar nos recursos humanos. O estudo aponta também que essas mudanças se refletem numa perceção mais acentuada entre os profissionais com mais anos de serviço sobre a tensão entre flexibilidade e controlo, provavelmente porque assistiram por mais tempo às mudanças internas, e, tal como referido por Batts et al. (2012), estão mais agarrados à cultura tradicionalista.

Pese embora o facto de nenhuma organização se caracterizar por apenas um tipo de cultura, mas antes pela sua coexistência, ainda que com ênfases diferentes (Deninson & Spreitzer, 1991), parece inevitável a questão sobre se as gerações mais jovens terão de mudar para se enquadrarem na cultura policial ainda predominante, ou se a tradicional estrutura e cultura policial precisa de mudar (Batts et al., 2012), aceitar as mudanças geracionais e integrá-las na medida do possível, procurando retirar o melhor destes, conscientes de que o comportamento dos trabalhadores é muitas vezes direccionado para atender às suas necessidades pessoais, ao invés das da organização.

O fenómeno da globalização e a evolução da tecnologia da informação exponenciou a competitividade (Batts et al., 2012), obrigando os gestores a procurar motivar os profissionais com o propósito de obter deles o melhor contributo para atingir os objetivos, empregando várias técnicas para os motivar e satisfazer. Não obstante, a questão é se esses incentivos estão ajustados às motivações de cada indivíduo e se os impele darem o seu melhor no local de trabalho.

Mudanças na instituição não são céleres, como evidencia Duarte (2005), num estudo em que concluiu pela existência de uma cultura organizacional que, pese embora expresse variações subculturais, evidencia muito mais perceções compartilhadas e consensuais marcadas pelo sentido de missão e pela designada condição policial, resultado de uma partilha comum e idêntica da interação social e de um modo de vida policial assente em experiências preservadoras da cultura.

Acresce, conforme Batts et al. (2012), que muitos dos líderes policiais foram influenciados por normas estabelecidas pelas culturas tradicionalistas e dos *baby boomers* e, assim, pode-lhes ser difícil integrar as mudanças que se impõem pela inclusão de novas gerações, bem como por outros fatores (e.g. a inovação tecnológica). Tal como Schein (1992) sugere, quando um grupo aprende e retém uma forma eficaz de lidar com problemas, assume padrões partilhados quase automáticos de pensar, sentir e agir, porquanto dão conforto e estabilidade, e que são ensinados aos novos membros.

Batts et al. (2012) referem mesmo que alguns líderes poderão questionar a sabedoria de apoiar a mudança em estruturas organizacionais baseadas no comando e no controlo ou em iniciar práticas que priorizem as necessidades dos funcionários contemporâneos. Contudo, tentativas de fazer com que os funcionários contemporâneos, com um perfil que contrasta com gerações anteriores, sejam imbuídos de uma cultura incompatível com os seus valores e necessidades, acarretam o risco de serem muito propensas à sua alienação, decorrendo, uma vez mais, a importância de conhecer as suas motivações - a mudança tendente à maior atratividade e retenção dos melhores profissionais tem de ter por base um adequado conhecimento dos respetivos fatores motivacionais.

2. Avaliação das características do trabalho e seu redesenho à luz das motivações e do contrato psicológico

Operar mudanças culturais na PSP não será fácil, o que acrescenta dificuldade a um outro processo que se nos afigura importante com vista à aproximação entre as motivações e o trabalho policial - o redesenho do trabalho.

Segundo Almeida et al. (2009, p. 4), “diversos instrumentos têm sido desenvolvidos com o objetivo de avaliar as características do trabalho nas organizações”, sendo o *Job Diagnostic Survey* (JDS) o mais explorado, por assentar num modelo teórico específico - o Modelo das Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976, 1980). O instrumento tem-se “revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores” (Almeida et al., 2009, p. 5). A ideia principal é que variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* são essenciais e indispensáveis à adaptação às tarefas. Uma das razões para o seu sucesso é a vocação prática para redesenhar o trabalho (Fried & Ferris, 1987; Taber & Taylor, 1990).

Para Herzberg, (1987), para que uma tarefa funcione sempre como um estímulo motivador, há que enriquecê-la continuamente. Ora, se as motivações dos atuais e futuros profissionais forem conhecidas, mais fácil será, através das medidas fornecidas pelo JDS ou instrumentos com o mesmo propósito, determinar o potencial motivador da função, identificar características que o enriqueçam e aferir a perceção dos profissionais sobre exiguidades e aperfeiçoamentos no seu trabalho, diagnosticá-lo e redesenhá-lo, enriquecendo-o e conferindo aos gestores melhores condições para a resolução de problemas (Boonzaaier, Ficker & Rust, 2001).

Num estudo de validação do instrumento, Almeida et al. (2009), analisaram a estrutura fatorial de uma versão portuguesa da escala JDS, que apresenta uma medida válida passível de ser usada para avaliar as cinco características essenciais do trabalho e o seu potencial motivador nos funcionários. Não obstante, Almeida et al. (2009, p.28) defendem que o instrumento “não seria indicado para determinados grupos profissionais, corroborando daí a necessidade de extensão da aplicação a amostras numerosas e a profissões variadas com vista a garantir a transversalidade desejada”. Mais realçam que, quanto à metodologia da aplicação, seria desejável que fosse individual e presencial, para evitar respostas rápidas, impensadas e contaminadas pela desejabilidade social e que,

atendendo à natureza das amostras, em futuras investigações, deve aprofundar-se na estrutura do instrumento o efeito de determinadas variáveis pessoais, de natureza demográfica e profissional, tais como a idade, o nível de educação e a profissão.

O JDS afigura-se-nos assim um instrumento suscetível de utilização na avaliação das características do trabalho policial, que permitirá, conjugado com a avaliação das motivações dos candidatos ao CFA e Agentes da PSP, melhor aferir a compatibilidade entre a carreira e os profissionais e a pertinência e sentidos do redesenho do trabalho.

Por outro lado, as diferenças geracionais não permitem (pelo menos não sem prejuízos) que a relação entre os polícias e a instituição se esgote numa mera relação de trabalho. A evidenciar essa percepção na PSP está a preocupação evidenciada pelo Sr. Diretor Nacional na Estratégia PSP 20/22 (2020) no que respeita à estratégia de comunicação, promotora de motivação, procurando assim estar mais próximo, evitando equívocos, envolvendo os profissionais e contribuindo para o seu sentimento de pertença. Ora, esta preocupação deve iniciar-se logo com os candidatos à carreira policial, o seu projeto de carreira e o acompanhamento e suporte que lhes será dado ao longo dessa, de forma regular e padronizada, visando o melhor equilíbrio entre as motivações dos profissionais e as necessidades do serviço. Para tal revelará, sobremaneira, a otimização do modelo e instrumentos de avaliação das motivações dos candidatos e dos profissionais, afigurando-se relevante para aferir as diferenças geracionais para o trabalho e buscar o melhor ajustamento, com a possibilidade de redesenhar este último na medida do possível.

O modelo e os instrumentos a otimizar deverão contribuir para a obtenção de dados empíricos sobre quem se está a recrutar e quais as motivações e expectativas relativamente ao trabalho. Ainda que existam já alguns estudos com idêntico propósito, dos quais os analisados no presente trabalho indicam uma predominância dos fatores motivacionais intrínsecos entre os candidatos e os Agentes da PSP (e.g. Duarte, 2008; Certal, 2010; Costa, 2011), os mesmos não constituem procedimento regular e obrigatório, não permitindo verificar se essas motivações e expectativas apresentam os mesmos resultados ao longo do tempo e ao longo de gerações. Acresce que são estudos aplicados com recurso a métodos e instrumentos distintos, não permitindo comparações fiéis e válidas. A fidelidade permitiria assegurar que dados exteriores à análise, como por exemplo os derivados “de enviesamentos no juízo do codificador” (Pais, 2004, p.250) não interferem no processo analítico (Krippendorff, 1980). Já a validade, por seu turno, possibilitaria a incontestabilidade dos resultados face à qualidade do processo (Vala, 1986).

Conclusões

Relativamente à primeira hipótese formulada, resulta-se-nos que é absolutamente pertinente avaliar as motivações dos candidatos ao CFA e dos Agentes ao longo da sua carreira, tanto numa lógica de um mais adequado recrutamento e seleção dos profissionais e manutenção dos seus índices de satisfação, motivacionais e de desempenho, como numa perspetiva de contribuir para evitar o *turnover* e alienação via um redesenhar das funções.

No que concerne às segunda e terceira hipóteses, não foi confirmada a existência de um modelo padronizado específico de avaliação das motivações dos candidatos à PSP ou de avaliação regular e contínua quanto às motivações para o trabalho dos Agentes ao longo da carreira, respetivamente, nem da aplicação de qualquer instrumento validado de análise ou medida específico com tal propósito, pese embora a possibilidade de se obterem alguns dados neste âmbito através da aplicação das provas de avaliação psicológica e entrevista na fase de seleção de candidatos ao CFA e da avaliação psicológica regular do efetivo.

Importa promover o conhecimento e entendimento das motivações dos candidatos a cada concurso, bem como de forma regular e continuada no tempo quanto aos Agentes, através de instrumento adequado e validado, realizando uma avaliação periódica regular sobre as perceções dos profissionais quanto ao grau de cumprimento do contrato psicológico e respetivo reflexo nas motivações, desde logo porquanto é claro que as questões geracionais afetam toda a organização (Batts et al., 2012).

À luz da revisão efetuada, a avaliação das motivações dos candidatos afigura-se oportuna aquando das provas de avaliação psicológica para ingresso na carreira de Agentes, permitindo uma seleção mais criteriosa e fundamentada, e, juntamente com o modelo de avaliação regular e contínua das motivações dos Agentes, deverá contribuir para o gerar de dados úteis na procura do melhor desempenho individual e organizacional.

A avaliação regular ao longo da carreira e aos candidatos deverá contribuir para a otimização da compreensão do que mais os motiva e, assim, permitir uma reavaliação do pensamento institucional para o redesenhar possível do trabalho, tornando-o mais atrativo.

Já durante as entrevistas, a Instituição deverá clarificar tão realisticamente quanto possível as responsabilidades e possibilidade de cumprimento de expectativas do colaborador (Rousseau, 1995), contribuindo para um juízo mais fundado sobre se vão de encontro às suas motivações.

Naturalmente, todo o processo relacionado com o apurar das motivações e o redesenhar do trabalho terá de ser realizado num contexto de promoção de mudança organizacional, que aceite e integre, na medida do possível, a vantagem competitiva, mas também as diferenças, que novas gerações trazem consigo para o ambiente de trabalho.

Releva igualmente que o modelo padronizado a instituir assente em critérios de justiça e igualdade nas hipóteses de acesso e procure competências e características de personalidade, como adaptabilidade e flexibilidade, necessárias e procuradas entre o capital humano pelas organizações, sem ser indiferente à análise do candidato no contexto da sua história de vida, nomeadamente os aspetos sociais, socioeconómicos e demográficos, porquanto tal influirá nas suas motivações (Ruivo, 1964), prosseguindo maior satisfação dos profissionais e constituindo uma relevante ferramenta de gestão do capital humano.

Os constrangimentos de tempo e a imposição do número limite de páginas obstaram a uma análise mais exaustiva, impossibilitando a definição dos contornos precisos dos instrumentos para aferir as motivações dos candidatos e Agentes e para avaliar características do trabalho policial, pelo que apresentamos o JDS como exemplo possível para este último propósito, até para demonstrar a pertinência da avaliação das motivações. Assim, seria pertinente para trabalhos futuros a proposta de um instrumento específico de avaliação das motivações, bem como da avaliação das características do trabalho policial, que assegurem fidelidade e validade. O primeiro instrumento deveria permitir a análise por relação a diferentes variáveis, como por exemplo relacionar a motivação com o género, habilitações académicas ou origem geográfica e, através da aplicação do mesmo trabalho a polícias de gerações anteriores, avaliar se e em que medida o que motiva os candidatos à Polícia hoje difere efetivamente das demais gerações. Já o segundo deveria permitir a todo o tempo avaliar a atratividade do trabalho policial e perceber se vai de encontro às motivações evidenciadas pelos candidatos e profissionais a cada momento.

REFERÊNCIAS

- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Psicologia*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Almeida, C. S. (2011). *Expectativas e motivações no universo do recrutamento & seleção: Um estudo de caso* [Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/19668>
- Aviso n.º 16585/2019, de 17 de novembro. Diário da República, II.ª Série, n.º 200. <https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/16585-2019-125389669>
- Aviso n.º 4567/2021, de 12 de março. Diário da República, II.ª Série, n.º 50. <https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/4567-2021-159220164>
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. *New perspectives in policing bulletin*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/police-leadership-challenges-changing-world>
- Ballone, C. (2007). Consulting your clients to leverage the multi-generational workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9-15. <https://www.semanticscholar.org/paper/Consulting-Your-Clients-to-Leverage-the-Workforce-Ballone/0aff3d7cc83f79aaac65a4207b27e8e648a7c798>
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 1-24. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v32i1.712>
- Branco, J. C. C. (2020). *O Burnout na Polícia de Segurança Pública: Causas e engagement* [Dissertação de mestrado integrado não publicada, Instituto Superior

de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/32975>

Burke, R., Cooper, C., & Antoniou, A. (2015). *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities*. Edward Elgar Publishing.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator*. Dom Quixote.

Certal, J. M. M. (2010). *Motivação no Trabalho - O Caso da Unidade Especial de Polícia* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/32140>

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade?. *Revista da Administração de Empresas*, 35(6), 67-75. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12597/quais-carreiras-e-para-qual-sociedade-/i/pt-br>

Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>

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

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas* (2.^a ed.). Elsevier.

Costa, P. (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial* [Dissertação de mestrado integrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/24521>

- Cunha, P. (2004). *Prevenção e gestão do stress na Polícia de Segurança Pública: A função do suporte social interno* [Monografia de licenciatura não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G.K. (2011). Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/642/535>
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Despacho Ministerial n.º 4/MEAI/2007, de 31 de Janeiro. Ministério da Administração Interna.
- Dolezalek, H. (2007). X-Y Vision. *Training*, 44(6), 22-27.
- Duarte, V. M. S. (2005). *Traços e perfis de cultura: Estudo da cultura organizacional da Polícia de Segurança Pública de Braga* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade do Minho.
- Duarte, F. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções polícia* [Monografia de licenciatura em Ciências Policiais não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Drucker, P. F. (1994). *Sociedade pós-capitalista*. Pioneira.
- Estratégia PSP 20/22 (2020). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Fernandes, J. (2017). *Clima Organizacional na PSP e o seu contributo para a Mudança - O caso do Comando Distrital de Coimbra* [Trabalho final do 3.º Curso de Direção e

Estratégia Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35163>

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), p. 287-322.

George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organisational behavior* (4th Ed.). McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivanevich, L., John, M., & Donnelly, J. (2000). *Organisations-behaviour-structure-processes* (10th Ed.). McGraw-Hill.

Gonçalves, S., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 12(2), 1-13.

Gore, V. (2013). 21st century skills and prospective job challenges. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(4), 7–15.

Hackman, J., & Oldham G. (1976). Motivation through design of work. *Organisational behaviour and human performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison Wesley.

Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: Meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*, 10(1), 1–12.

Haynes, B. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Herzberg, F. (1978). *Le travail et la nature de l'homme*. Entreprise Moderne d'Édition.

Herzberg, F., (1987). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 65(5), 109-120.

Heyns, M., & Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1-10.

Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>

Huling, E. (2003). Rough notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1) ,17-24.

Jonas-Dwyer, D., & Popisil, R. (2008). The intergenerational workforce revisited. *Organization Development Journal*, 26(1), 31-36.

Jonck, P., Van der Walt, F., & Sobayeni, N. (2017). A generational perspective on work values in a south african sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1-9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>

Kehrli, S., & Sopp, T. (2006). Managing generation Y. *HR Magazine*, 51(5), 113-116.

Kerr, M. D. (2016). *Intrinsically or extrinsically driven: Generational differences in workplace motivation and engagement* [Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Magister Commercii in Business Administration, North-West University]. Boloka Institutional Repository.
<https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/32926>

Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring police climate. The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. University of Oslo.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 167.

Leonardo, J. M. C. B. P. (2009). *Liderança e desempenho - Estudo da Liderança enquanto fator antecedente do comprometimento organizacional* [Trabalho final do 3.º Curso de Direção e Estratégia Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35116>

Lieber, L.D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36(4), 85-91.

Linley, P., Harrington, S., & Garcea, N. (2013). *The Oxford handbook of psychology and work*. Oxford University Press.

Lousada, M. A. D. (2019). *Motivação através do desempenho* [Trabalho individual final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/34978>

Martins, N., & Martins, E. C. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a south african organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 129–140.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Maslow, A. (1991). *Motivation y personalidad*. Ediciones Diaz de Santos.

Moore, A., & Bussin, M. (2012). Reward preferences for generations in selected information and communication technology companies. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.325>

- Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Editora RH.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Editora RH.
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores* [Dissertação de doutoramento, não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto]. Repositório do Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. <http://hdl.handle.net/10400.12/1666>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH, Lda.
- Plano de Prevenção de Manifestações de Discriminação nas Forças e Serviços de Segurança (2021). Inspeção Geral da Administração Interna. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=plano-de-prevencao-de-manifestacoes-de-discriminacao-nas-forcas-e-servicos-de-seguranca>
- Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 82.
- Rafael, N. A. A. (2019). *O estatuto profissional dos polícias: Da gestão de carreiras na PSP às expectativas dos seus polícias* [Dissertação de mestrado integrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/31636>
- Ramos, M. (2019). *Motivação na Polícia de Segurança Pública - Avaliação de desempenho como fator motivacional* [Trabalho individual final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais

e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/34983>

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R., (2009). Differences in generation X and generation Y; Implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.

Robles, D. T. (1997). *La sociedad policial. Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Prentice Hall.

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública* (3^a ed.). Escolar Editora.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Ruivo, J. (1964). *Alguns aspetos psicossociais da motivação* [Dissertação para a licenciatura em filosofia não publicada]. Universidade de Lisboa.

Rybníček, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: A neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>

- Sanguedo, M. J. S. C. (2016). *Qualidade de vida no trabalho, assédio moral e a satisfação com a supervisão: Estudo na Polícia de Segurança Pública* [Trabalho individual final do 3.º Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/34819>
- Schein, E. (1968). *A Psicologia na organização*. Livraria Clássica Editora.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Brass.
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50(5), 366-378. <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>
- Sethi, R. (2016). Importance of soft skills for professional students & employees. *International Journal of Recent Research Aspects*. 113-115. https://www.ijrra.net/ICCUT2016/ICCUT2016_32.pdf
- Silva, J. (2011). *Relação trabalho-família: Um estudo sobre o divórcio na PSP* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/24500>
- Silva, F. C. (2017). Tornar-se polícia: A construção da identidade de uma profissão. *Nação e Defesa*, 148, 139-176. <http://hdl.handle.net/10400.26/33176>
- Smerek, R., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

- Soares, L. M. M. (2016). A avaliação de desempenho na PSP: Eficiência e satisfação profissional [Relatório final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial não publicado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35327>
- Steers, R. M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Sullivan, S., Carden, W., & Martin, D. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185. <https://dokumen.tips/reader/f/careers-in-the-next-millennium-directions-for-future-research>
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taber, T., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-501.
- Travassos, V. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais* [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/31936>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177%2F0149206309352246>
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp.101-127). Edições Afrontamento.

ANEXOS

Anexo 1 - Termo de Consentimento Informado

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que o auditor do IV Curso de Comando e Direção Policial, Comissário Mário José Maia Moreira, está a desenvolver um estudo subordinado ao tema “Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de agentes da PSP”. Neste âmbito foram-me explicados os objectivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre a possibilidade de as respostas serem anónimas e que seriam gravadas apenas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após a sua transcrição. Não obstante, manifestei não haver qualquer inconveniente na divulgação da minha identidade, função e respostas. A minha colaboração tem carácter voluntário, podendo desistir em qualquer momento do trabalho.

Fui esclarecido(a) sobre todos os aspectos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas. Fui informado(a) que tenho direito a recusar participar e que a minha recusa em fazê-lo não terá consequências para mim.

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



Lisboa, 27 de Outubro de 2021