

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**EXODUS DOS OFICIAIS DA PSP: UMA REALIDADE?**

**Autor: Bruno Carvalho Pereira**

**Estudo Empírico  
Trabalho Individual Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial**

**Lisboa, 27 de Fevereiro de 2023**



## Resumo

Este trabalho teve como objetivo perceber o impacto que o *turnover* e a mera intenção de *turnover* pode ter sobre organizações como a PSP, dependente que está de vários fatores como o compromisso, a satisfação profissional, a identidade organizacional e os valores éticos, a transparência e a liderança. Hodiernamente, as organizações autênticas e aprendentes, centradas em lideranças transformacionais que estimulam e valorizam o papel do trabalhador, são menos vulneráveis ao *turnover*, sendo essenciais auscultações periódicas que visem aquilatar intenções de saída dos seus trabalhadores, de forma a poder corrigir desvios e estratégias, aliando a isso entrevistas de desvinculação. Procurou-se com esta exegese perceber se existe um problema de desvinculação na carreira de Oficial da PSP, tendo-se recolhido e analisado indicadores de saída dos últimos 11 anos, e levado a cabo um questionário dirigido a todo o universo de Oficiais tendo em vista perscrutar a existência de um crescendo de insatisfação e vontade de desvinculação da organização. Foi, desta maneira, possível recolher indícios que apontam no sentido de termos elementos, que à luz da literatura maioritária, ilustram uma maior predisposição dos Oficiais da PSP para o *turnover*, resultado de uma maior incapacidade da organização em cativar e reter os seus ativos.

*Palavras-chave:* Descontentamento, Liderança, Organização Aprendente, Satisfação Profissional, *Turnover*

## **Abstract**

This work had the purpose of understanding the impact of turnover and the intention of turnover over organizations like PSP, and how it is utterly dependent on several key factors like commitment, professional satisfaction, organizational identity and ethical values, transparency and leadership. Nowadays authentic and learning organizations, focused in transformational leaderships that stimulate and value the workers role, are less vulnerable to turnover, keeping in mind that periodic overviews and hearings are necessary to pinpoint turnover intentions and react accordingly through the review and adaptation of human resources strategies and politics. With this study we tried to understand if there is a turnover issue within PSP, namely with their Officers, starting with the analysis of the off boarding statistics over the last 11 years, and following it with a questionnaire aiming all active Officers in order to perceive an eventual existence of a growing dissatisfaction and unidentity flow that is fueling the turnover phenomena. It was possible to collect signs that flag a possible ongoing and ongrowing tendency of the Officers to turnover due to a rising difficulty on captivating and retaining their assets.

*Keywords:* Discontent, Leadership, Learning Organization, Professional Satisfaction, Turnover

## Introdução

O presente estudo é nidificado na impressão do autor relativamente à aparente instalação de um crescente êxodo ou intenção de saída de profissionais na Polícia de Segurança Pública (PSP), nomeadamente na sua classe dirigente (Oficiais da PSP), acompanhando um fenómeno de *turnover* cada vez mais comum no quadro das organizações, ainda que menos visível na Administração Pública, e em concreto em instituições com uma forte componente histórica e identitária como esta. Entendemos que a suspeição da sua existência deveria ser estudada para que se possam tomar medidas futuras, caso se venha a verificar.

Ora, perante a ausência de estudos conhecidos de *turnover* na PSP e em especial dirigidos a esta franja, decidimos investigar a existência [ou não] deste problema. Costa (2020, p. 171) incita-nos a “procurar sempre o que já se sabe para daí irmos ao que não se sabe (...) [dado que] o desconhecido será sempre infinitamente maior que o conhecido”. Sabemos que o *turnover* existe e é cada vez mais estudado no seio da sociologia das organizações, alavancado pela existência de fortes correntes de um mercado aberto, dinâmico e competitivo, o que não sabemos é se o mesmo existe hodiernamente na PSP e se, ao mesmo tempo, este atingiu níveis preocupantes que possam obrigar ao revisitamento das políticas de gestão de Recursos Humanos. É com este ensejo que considerados ser “necessário fazer outras perguntas, ir atrás das indagações que produzem novo saber, observar com outros olhares através da história pessoal e colectiva”, isto de forma a conseguirmos agir com previdência e arrimo nas decisões e políticas implementadas (Cortella, 2006, cit. in Alves, 2019, p. 24). Numa acepção *popperiana*, esta problematização pretende ser uma viagem que nos aproximará da chegada, isto é, da existência ou não de uma tribulação à retenção de ativos na PSP.

Partindo do pressuposto que a vitalidade das organizações assenta no bem-estar das suas estruturas, torna-se cada vez mais premente ter políticas dirigidas para aquilo que representa o seu esteio, as pessoas, sendo de capital importância a manutenção, a todo o tempo, do seu compromisso e vínculo. Em Portugal a deterioração dessas estruturas é empiricamente indesmentível, assistindo-se a invariáveis manifestações de desconforto, descontentamento e desmotivação com a instituição, quer interna quer externa, que justifica o resultado obtido por Gonçalves (2011) relativamente aos níveis de bem-estar afetivo dos agentes da polícia portuguesa, os mais baixos de entre um universo de quase

500 polícias de países de todo o mundo, reclamando-se investimentos imediatos para reforçar os seus níveis de satisfação e comprometimento.

É neste contexto teórico que nos situamos, lembrando que a par da essencialidade dedicada ao campo do recrutamento, onde se têm verificado “flutuações expressivas” (Moreira, 2021, p. 2), exigindo-se um depuramento e alinhamento cada vez maior dos candidatos e suas motivações com a cultura organizacional de forma a evitar desvinculações precoces, teremos cada vez mais exigências na retenção de talentos se nos mantivermos estanquizados face à evolução dos tempos e das novas gerações, onde organizações com estruturas rígidas e inflexíveis, de elevada distância ao poder, tenderão a perder cada vez mais espaço (Duarte, 2005) e, com efeito, decair.

O alinhamento dinâmico entre profissional e instituição é cada vez mais crucial para que se consiga manter níveis homeostáticos de afetividade, identificação e satisfação que assegurem níveis baixos de desvinculação. Neste âmbito, a consolidação de vetores assentes na filosofia Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são nevrálgicos para atingir esse desiderato, aliado a lideranças transformacionais (Burke et al., 2006) que pugnem por cultivar um clima próprio de organizações autênticas, onde os valores e princípios funcionam como dínamo aglutinador dos seus colaboradores, fomentando elevados níveis de vinculação e pertença e, em paralelo, posturas ativamente críticas e utilitárias, sintomáticas das organizações aprendentes, onde todos sentem que têm um papel a desempenhar, dando sentido às sábias palavras de Locke (1976, p. 1299) de que “todos os trabalhadores pensam”.

É nesta arena que os líderes, *in casu* os Oficiais da PSP, assumem um papel de extrema relevância, sendo eles, na aceção de Crozier (1994, cit. in Poiates, 2005, p.3) motores de mudança. Na remota possibilidade de verificarmos a existência de correntes desidentitárias neste universo, poderemos estar a caucionar o progresso e futuro da instituição. Lembrando Branham (2012, cit. in Alves, 2019, p. 19) “nunca é tarde para começar a ouvir tanto os ex-funcionários quanto os actuais, com vista a aprimorar as relações interpessoais dos funcionários, o clima e a justiça organizacionais, bem como otimizar o processo de identificação e implicação dos funcionários com a empresa”. Começar por ouvir os que cá estão parece-nos o passo certo a seguir.

## O fenómeno do *Turnover*

O fenómeno do *turnover* é hoje um dos mais estudados na área da Psicologia do Trabalho e na Sociologia das Organizações, por força do tremendo impacto na sua estabilidade, sendo fator influente de mudança na sua estrutura e nas suas dinâmicas, com aspetos positivos, mas proeminentemente negativos (Chiavenato, 2009, 2010; Costa, 2015). Sumariamente, o *turnover* traduz o movimento de saída de colaboradores de uma organização, seja ele voluntário, por decisão do próprio, seja ele involuntário, por decisão da empresa. Claro que é o *turnover* voluntário que mais nos interessa estudar, aquele que Peres (2007) designa por disfuncional, envolvendo ativos talentosos, representando essa saída uma perda para a empresa, que acarretará prejuízos, nem sempre facilmente recuperáveis e supríveis a curto/médio prazo. Com efeito, existe uma franja de saídas voluntárias que não serão necessariamente disfuncionais, dado que se referem a ativos tóxicos ou colaboradores ineptos para a função, sendo que aqui, a rotatividade deverá ser considerada positiva (Chiavenato, 2009, 2010), pois libertará um lugar, a ser preenchido por um trabalhador mais habilitado à função e/ou cargo, sendo por isso considerado fator de crescimento e desenvolvimento (Maertz, 2001).

Sem dúvida que acompanhar o processo de saída, e suas razões, é de crucial importância para que a empresa consiga, *inter alia*, assegurar a retenção de ativos, manter-se concorrencial e competitiva e poder corrigir desvios. Mas, outrossim, não de somenos importância é o *turnover* de intenção (Oliveira, 2009), situado ainda num plano de pura subjetividade individual, onde o profissional apenas sopesa uma eventual saída. A realização de diagnósticos neste âmbito permite às empresas a previdência de poderem agir a montante de uma [vontade de] saída, sendo a intenção o maior preditor do *turnover*. É por isso que, a par das entrevistas de desvinculação que incidem sobre um fato objetivo e consolidado, a saída do profissional, procurando aquilatar razões endógenas e exógenas que estiveram subjacentes à tomada de decisão, as empresas têm-se dedicado cada vez mais a implementar mecanismos de alarmística, sobretudo junto das chefias, para que estas assegurem a detecção precoce de intenções de saída, permitindo-lhes agir *a anteriori* do problema, procurando, se possível, realinhar os interesses do colaborador com os da organização. Deve ser assim considerado “um pensamento, um desejo, entre outras palavras, um estado de incerteza” que deve ser ultrapassado com benefício mútuo (Correia, 2022, p. 11),

A literatura identifica vários motivos que concorrem para a gestação de um processo de desvinculação, que muitas das vezes redundam num processo de saída. Os autores Oliveira et al. (2018) indicam-nos um acervo de preditores que podem, com maior ou menor influência, em razão do indivíduo, concorrer para a criação de vontade de *turnover*, nomeadamente o comprometimento organizacional, valores éticos, cinismo organizacional e a perceção de suporte organizacional, cabendo neste último, de forma evidente, e transversalmente destacado, o tipo de liderança (Correia, 2022; Orrick, 2008; Pereira, 2020). Estes são alguns dos fatores internos mais referenciados como causas de *turnover*, a par de outros que Orrick (2008) indica, designadamente salário, insuficiente supervisão, falta de identificação com o trabalho, sentimento de inutilidade, progressão na carreira, falta de *feedback* e de reconhecimento, stresse, carência formativa e de equipamentos. No quadro da influência externa, além de razões de índole familiar, Chiavenato (2010) indica-nos que o *turnover* está intimamente dependente da lei de oferta e procura do mercado e, bem assim, do contexto económico. No mercado económico *stricto sensu*, esta é uma causalidade inexorável, fruto de uma conjuntura cada vez mais dinâmica e competitiva.

São os fatores internos que mais nos interessa tratar, dado que a sua existência dá força ao fenómeno de *turnover*, deixando as organizações mais vulneráveis às tentações e atratividade externas. Maertz e Campion (2004, p. 571), dois dos principais autores a tratar com profundidade o *turnover*, apontam “oito forças motivacionais que levam o indivíduo a equacionar a sua saída da organização”, designadamente: (1) afetiva, relacionada com os sentimentos em relação à organização; (2) contratual, relacionado com as obrigações; (3) constituinte, versando sobre a solidez das relações com os colegas de trabalho; (4) alternativa, dizendo respeito às oportunidades de trabalho extra organização; (5) calculadora, que tem que ver com a formulação de prognose que o indivíduo faz em relação à realização dos seus objetivos e metas pessoais na organização; (6) normativa, que diz respeito à perceção do próprio relativamente às expectativas de família e amigos sobre a sua situação na empresa; (7) comportamental, que diz respeito ao custo eventual de uma saída; e, (8) moral, talvez das mais importantes, e que tem que ver com os valores internos do trabalhador, designadamente quando ele olha [de forma conservadora] para a saída como um fracasso pessoal. Branham (2002, cit. in Oliveira, 2020, p.9) sistematiza em três tipos de abusos que contribuem para a fuga de talentos, designadamente: (1) “o abuso sistémico, que ocorre quando uma empresa não cumpre promessas e renega compromissos; (2) o abuso estrutural, causado por pressões externas do mercado; [e,] (3) o abuso

deliberado por gestores individuais, quando o gestor humilha em vez de motivar”. Repare-se que em duas destas dimensões de abuso, o papel do líder é sobrelevado, daí que ele se constitua como pedra angular no equilíbrio e bem-estar da organização, pelo que lhe dedicaremos um espaço dedicado mais à frente.

## **Comprometimento, Qualidade de Vida no Trabalho e Organizações Autentizóticas**

O comprometimento organizacional é dos construtos mais estudados na Sociologia das Organizações, radizando na teoria da Coesão Social de Émile Durkheim, representando, *grosso modo*, “um vínculo entre o trabalhador e a organização, de natureza afetiva, em que o indivíduo desenvolve identificação com a organização de trabalho e seus objetivos” (Marques, 2013, p. 16) ou “um processo de socialização do indivíduo que possibilita [a] apropriação dos valores e normas organizacionais e, conseqüentemente, fundamenta [as] suas atitudes e comportamento no trabalho” (Marques, 2013, p. 58). A criação e manutenção desta ligação ou *attachement*, em níveis sólidos, é essencial para que o trabalhador se sinta bem na organização, não cogitando a possibilidade de sair. Este comprometimento é aliás pré-condição da formação de uma forte estrutura identitária, onde o trabalhador se sente totalmente imbuído no ideário valorativo e normativo da empresa, transcendendo uma mera relação transacional, de tarefa-salário. A profissão apresenta, desta feita, um carimbo simbólico, aquilo a que se chama vocação profissional, “uma fonte de valores moralizantes, civilizadores e restauradores de uma ética perdida”, sendo até considerado por Durkheim “um melhor cimento que a religião” (Perrusi, 2000, cit. in Poiares, 2005, p. 6), portanto, com maior capacidade de agregação e filiação à cultura organizacional.

É hoje unanimemente aceite o modelo tridimensional de implicação organizacional de Meyer e Allen (1990, p.3; vd., também, Marques, 2013) como “factor chave para [evitar] o *turnover*”, desdobrando-o em três componentes massivamente referenciadas e cientificamente desenvolvidas, designadamente (Bastos et al. 2011, cit. in Marques, 2013, p. 63):

- a) Afetiva: “comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho”;

- b) Instrumental ou de continuidade: “envolvendo a avaliação dos custos associados à saída da organização e que resulta da magnitude do número de investimentos feito pelo empregado na organização e de falta de alternativas de mercado (...) e que trazem a ideia de *side-bets*, ou trocas laterais, em que o indivíduo (...) calcula os custos de seu investimento e de seu desligamento na organização”; e
- c) Normativa: “relacionado à adesão às normas e objectivos da organização, a partir de pressões normativas (...) que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização”.

As proposições dos autores passam a dominar estas pesquisas por “abordarem tanto a natureza afectiva do vínculo que o indivíduo desenvolve com a organização, quanto a natureza de troca, como também a noção de obrigação em relação à organização” (Marques, 2013, p. 62). É a partir daqui que se desenvolve um instrumento cada vez mais utilizado para auscultar os níveis de compromisso dos profissionais, nesta tríplice vertente, conhecido como o *Organizational Commitment Questionnaire*. Atuar sobre estas dimensões fará toda a diferença no controlo do *turnover*, impedindo que se instalem estádios preditivos de saída, como a insatisfação laboral, o stresse e o absentismo, procurando-se, como refere Perrusi (2000, cit. in Poiares, 2013, p. 53), a aproximação “da identidade pessoal com a profissional”, fortalecendo-se a vocação e o sentimento de pertença. Alves (2019, p. 21; vd., também, Ferreira et al., 2011) traduz bem esta ideia ao referir que “quando ocorre a internalização da identidade do grupo ou da organização como parte da definição da auto identidade, o indivíduo ganha um sentido de significado e conexão, estabelece-se o vínculo”, e este fará toda a diferença na forma como o próprio se sente e situa na organização, o seu grau de satisfação e níveis de motivação.

A satisfação profissional já não segue a visão tradicional, muito centrada no retorno pecuniário e progressão na carreira, que têm vindo, cada vez mais, a perder preponderância (Sinval, 2019), ganhando hoje uma dimensão ampliada que abarca uma série de outros aspetos fundamentais para assegurar elevados níveis de motivação, de retenção e, mais importante, de bem-estar. De Vos et al. (2006) falam-nos de cinco categorias fundamentais: oportunidades de progresso de carreira, com forte investimento na área do desenvolvimento e formação; o conteúdo da função estar alinhado, se possível, com as competências e expectativas do trabalhador; o ambiente social que, quando positivo, favorece o relacionamento entre os membros da organização, fator incremental da proximidade, lealdade e *networking*; recompensas, que devem estar alinhadas à função

desempenhada e aos valores médios de mercado, para que sejam percebidos de forma justa; e, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional. A concorrência destas variáveis é fundamental para a estabilização, conforme designado na Psicologia das Organizações “uma vida organizacional positiva e saudável” (Oliveira, 2022, p. 3). Este conceito dá lastro a uma abordagem que tem vindo a ganhar cada vez mais espaço neste domínio e que colapsa com as visões tradicionais e mecânicas centradas na tarefa, designadamente o conceito de QVT, que foi introduzido em razão da progressiva “necessidade de humanizar o ambiente laboral e desenvolver o fator humano relacionado com os processos produtivos” (Lima et al., 2014, p. 130). O foco passa a ser o trabalhador em detrimento [apenas] da produtividade e proficiência, “extrapolando os limites da organização e integrando outros campos da vida do trabalhador, como família, saúde e lazer” (Lau 2000, cit. in Lima et al., 2014, p. 130), de forma a assegurar níveis constantes de bem-estar e satisfação do trabalhador em razão do que Minchington (2010, cit. in Sinval, 2019, p.8) recenseia como *Employer Value Proposition*, ou seja, “o conjunto único de benefícios que um empregado recebe da organização em troca das suas competências”. A QVT pode ser vista nas palavras de Freitas (2018, p. 31) como “melhoria nas condições de qualquer natureza e em qualquer nível hierárquico em termos de variáveis organizacionais, comportamentais e ambientais” que gerem bem-estar, qualidade de vida e a lealdade para com a organização. A QVT representa hoje um importante indicador que influencia a intenção de *turnover*, no sentido de que o seu aumento “diminui o turnover em cerca de 72%” (Correia, 2022, p.1), incrementando os níveis de retenção dos seus profissionais. Esta mudança de paradigma, centrada no trabalhador e no seu êxito, deu lugar à sedimentação da figura das organizações autênticas, aquelas que nas palavras de Souto e Rego (2009, cit. in Costa, 2015, p. 69) “proporcionam bem-estar no colaborador, sendo que lhes facultam sentimentos de realização, de equilíbrio, de iniciativa, e de autonomia”, visando, desta forma, reciprocamente, aumentar os níveis de compromisso e desempenho.

É no quadro da psicologia positiva que surge este conceito, radicando-se em três esteios fundamentais: “1.º se as organizações forem saudáveis os seus colaboradores também o são (...); 2.º o trabalho deve ser visto como impulsionador de bem-estar; e 3.º as organizações com climas autênticos promovem a saúde física e psicológica dos seus colaboradores” (Souto & Rego, 2009, cit. in Costa 2015, p. 1). Estes visam, em conjunto, imbuídos de características fulcrais como a equidade, a oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem, a ausência de lideranças tóxicas, a existência de processos credíveis e transparentes e a conciliação do trabalho com a família, diminuir não só o risco de

desvinculação, como incidir sobre níveis de produtividade, stresse e absentismo, fadiga laboral e desmotivação organizacional. Vários estudos apontam para a necessidade das organizações darem este salto qualitativo, que promove ganhos bilaterais entre organizações e seus trabalhadores, permitindo que o relacionamento seja do tipo organizacionalista “cuja identificação do indivíduo é com tudo o que a organização representa” (Marques, 2013, p. 46) e não meramente profissionalista (centrada na profissão) ou externalista (satisfação em atividades exteriores ao trabalho). Lopes e Seco (2013) levaram a cabo um estudo que incidiu na função pública portuguesa, concluindo que a retenção de talentos está irremediavelmente dependente da fomentação de climas organizacionais autenticizantes.

### **O papel das lideranças em organizações aprendentes**

Já vimos que as lideranças desempenham um papel importante no seio das organizações, estando intimamente ligado à sua saúde e aos seus níveis de satisfação e motivação “pois afectam directamente os processos de relacionamento interpessoal levando à mudança de níveis de bem-estar dos membros das equipas de trabalho (...) levando a que percepções sobre os comportamentos dos líderes sejam consideradas preditores de bem-estar” (Oliveira, 2022, p. 4). Desde há décadas que se veio a estabilizar como modelo ideal a liderança transformacional, que abandona, de vez, os modelos anteriores centrados no líder, passando o liderado a ser o foco da atenção. A liderança passa então a ter “um papel facilitador no trabalho (...) [procurando constitui-se como] um factor de mudança social capaz de produzir alterações nas atitudes e assunções dos liderados (...) [e] efeitos e desempenhos superiores àqueles que são obtidos através de uma liderança transaccional” (Borges & Mendes, 2014, p. 101) centrada no modelo negociação-recompensa, ou pior, como relações “dominadoras, paternalistas ou alienadoras” (Marques, 2013, p. 44). As lideranças transformacionais, como “o elo mais exposto da engrenagem organizacional” (Agostinho, 2014, p. 68), são uma variável determinante na coesão organizacional, devendo funcionar como elemento inspiracional, motivador e, mais importante, segregador do cinismo organizacional que se revela altamente disfuncional, podendo até perpetuar um mimetismo simpático, alastrador junto de outros colaboradores. “O cinismo é uma atitude que na sua essência contempla pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização e pode revelar-se altamente disfuncional” (Agostinho, 2014, p. 65), podendo até constituir-se como um contra-poder malicioso para o bem-estar

da organização. Vários estudos apontam no sentido de que lideranças transformacionais têm sido percebidas como influentes e decisivas para aplacar ou mitigar emergências desta natureza, sobretudo por serem autênticas e pautadas por valores de honestidade, responsabilidade, liberdade, transparência, justiça, correção e ética, procurando acima de tudo “fomentar nos seus liderados o empenho e fazer com que estes ultrapassem os próprios interesses em prol dos objetivos da organização, de modo a ter bons desempenhos, superando, por vezes as expectativas” (Borges & Mendes, 2014, p. 101). Estilos de liderança que promovam a distância ao poder, próprios de organizações mais fechadas e de estilos de liderança mais formais ou *top-down*, sobretudo quando burilados com dimensões próprias dos estilos autocráticos, mais agressivos, passivos ou manipuladores (Agostinho, 2014, p. 98; vd., também, Morgado & Mendes, 2016), são os que mais propiciam a gestão de ambientes artificiais, cínicos, de puro descomprometimento e desfiliação organizacional.

A liderança transformacional adequa-se em pleno a um novo modelo organizacional conhecido como organizações aprendentes, que tem como princípio de partida, nas palavras de Prahalad (1998, cit. in Poiares, 2005, p. 9), “a adaptação organizacional é um imperativo (...), a mudança é inevitável [e] quem não muda morre”, e essa mudança assenta indiscutivelmente na capacidade das organizações mobilizarem e envolverem todos os seus recursos nos processos de decisão através de estímulos permanentes ao desenvolvimento das suas competências profissionais (Harteis, s.d). Segundo Monteiro (2012, p. 26), citando Senge (1990), autor desta nova conceptualização, “as organizações são consideradas aprendentes quando detêm a capacidade de poder aprender, renovar e inovar continuamente”, sendo essencial a promoção de um raciocínio sistémico onde os “empregados [são estimulados] a desenvolver trabalhos de equipa, a realizar pesquisas autonomamente (...), a estarem activos, porque só deste modo o trabalho por eles realizado terá mais qualidade, será feito muito mais rapidamente e com um maior empenho por parte dos empregados” (Chanfana, 2011, p. 45) esperando-se que “tomem decisões e assumam responsabilidades, apoiando-se, por isso, nas suas competências individuais” (Harteis, s.d, p. 20).

### **Consequências/Custos do Turnover e *Offboarding Interviews***

O *turnover* pode acarretar custos tremendos para as organizações, podendo, “ser visto como um fenómeno tóxico uma vez que contamina o clima organizacional e,

consequentemente, a satisfação laboral” (Costa, 2015, p. 20), e até propiciar um efeito de alavanca junto de outros com intenção de saída ou, pelo menos, afetando “adversamente o moral daqueles que permanecessem na organização, reduzindo ainda mais os níveis de desempenho” (Rosário, 2021, p.14). Ainda que alguns autores defendam que o *turnover* óptimo não é igual a zero, dado que existem saídas que representam vantagens competitivas para a empresa, a maior fatia delas representam perdas significativas, que tendem a ser de maior relevo quando nos referimos a colaboradores de “elevada performance” (Correia, 2022, p. 3), com elevado grau de especialização ou formação exclusiva, ganhando ainda maior monta quando falamos de quadros da Administração Pública, como serviços especializados como as Forças de Segurança (FS). Em termos de custos, Chiavenato (2009) delimita três categorias: (1) primários, são aqueles que resultam diretamente da perda do ativo; (2) secundários, relativos a custos de produção e impacto nos restantes colaboradores; e, (3) terciários, referentes à nova contratação, perdas de negócios e imagem da empresa. Outros autores identificam esta trílice como custos “de separação, de reposição e de formação” (Costa, 2015, p.20).

É por isso que, entre outros aspetos já referidos, destacamos o importante papel dos gestores e líderes que “devem ter a sensibilidade para identificar [preventivamente] sinais de que o funcionário está desmotivado, desinteressado, inseguro, irresponsável, descompromissado ou se coloca na defensiva” (Branham, 2002, cit. in Alves, 2019, p. 11), sendo importante, para além da proximidade diária com os colaboradores, fixar reuniões periódicas com os mesmos, onde se discutem objetivos, motivação, satisfação, interesse em mobilidade interna, expectativas, *inter alia*. Esta gestão previdente permite que se possa agir a montante do *turnover*, admitindo novos realinhamentos. A par destas medidas surge uma de extrema importância, que reveste carácter obrigatório para qualquer organização e que lhe permite fazer um “mapeamento e gestão da perda de talentos” (Alves, 2019, p.5),. Falamos das entrevistas de desvinculação cujo “objectivo é identificar o que motivou o pedido de demissão” (Ribeiro, 2017, cit. in Alves, 2019, p.5), para poderem corrigir desvios e alterar políticas, estratégias e decisões que alimentem o fenómeno, aproveitando o contributo ainda vivo de quem se sinta desprendido para falar, partilhando informação essencial relativa à sua saída. A coleção destes elementos é de extrema relevância para que as organizações possam reinventar-se e evoluir, sendo importante ouvir mesmo quem tenha perdido a vontade de lá continuar. Mas igualmente importante é ouvir quem fica, nomeadamente os profissionais com maior longevidade para perceber “que factores os

influenciam a manter-se na empresa” (Orrick, 2008, p.9), para poder, se possível, melhorar esses parâmetros.

### **Turnover na PSP?**

A profissão apresenta uma exigência psicológica quase sem paralelo, com particularidades que concorrem para um desgaste tremendo e constrangimentos de monta. Ancorado nas palavras de Poiares (2009, p. 346), aponta-se alguns dos aspetos que particularizam a profissão, designadamente: “i) o risco associado à profissão; ii) a necessidade de estarem permanente[mente] disponíveis; iii) a incompreensão pelas funções; e, iv) o não reconhecimento por parte da população do serviço que é executado pela PSP”. A missão de polícia é especial por ser intimamente social e humanista, apresentando características próprias que neste âmbito aumentam a penosidade ligada ao *turnover*. Destacamos, a título de exemplo, “a obrigação/responsabilidade para com a sociedade, que deve ser atendida independentemente da remuneração” (Rosário, 2021, p.4), e a corporização de um sistema de valores que “perpetua as especificidades da profissão e mantém um legítimo relacionamento com a sociedade” (Rosário, 2021, p.4). A contínua pressão mediática e permanente escrutínio de uma das principais funções do Estado, aumenta naturalmente a exigência e desgaste da profissão, agravado pelas necessidades permanentes de adaptação a uma sociedade do risco (Beck, 1992, in Pais, 2018) que apresenta cada vez mais desafios, obrigando a constantes adaptações das táticas e padrões de atuação, aquilo a que Elias et al. (2017, p. 64) batizaram de “policiamento estilo camaleão”. Pese embora este acervo de pressões, os polícias apresentam ainda assim níveis de Índice de Capacidade para o Trabalho mais elevados que profissões referência na Administração Pública, como os Médicos e Professores (Salgado, 2015), o que revela bastante resiliência e devoção à causa.

Na literatura encontramos vários fatores de risco associados à profissão, mas iremos destacar os resultados obtidos por Martins (2016), que destacou 13 de entre 26 que foram identificados nas FS portuguesas:

o trabalho por turnos, a inadequada disponibilização de equipamentos, a baixa adequação e manutenção de equipamentos, a pobre comunicação, o baixo suporte organizacional na resolução de problemas, o baixo salário, a

estagnação da carreira, a baixa valorização do trabalho, o baixo suporte dos superiores, a falta de efectivo, as transferências demoradas e a distância à família. (p. 55)

Este trabalho foi reconfirmado por Sinval (2019, p. 9) num estudo direccionado para corpos militares, que adenda a necessidade de flexibilização de horários, a segurança no trabalho, oportunidades de aprendizagem, o esbatimento da distância hierárquica e a necessidade de “realização, honestidade e justiça das decisões”. Ainda que o fator salário não seja descartado, a importância deste é esbatida por comparação com outros dos fatores que elencámos, dando-se especial enfoque aos valores organizacionais e “ao carácter humanista da actividade” (Poiares, 2005, p. 9; vd., também, Rubio, 2005) e, em grande medida, ao apoio e suporte das estruturas hierárquicas (Braga, 2018; Brough & Frame, 2004; Hilal & Litsey, 2020). Num estudo levado a cabo com polícias ingleses (Metcalf & Dick, 2001, p. 412) chegou-se à conclusão que o “comprometimento organizacional se correlacionava negativamente com estilos e comportamentos de comando discriminatórios, negativos e injustos”, sendo imperioso a sedimentação de estilos de liderança transformacionais, mais carismáticos e inspiracionais. Aliás, os Oficiais da PSP privilegiaram este como o estilo certo para a instituição PSP em detrimento dos estilos *laissez-faire* e transaccional (Simões, 2021), acompanhando os ventos que favorecem a implementação deste modelo de liderança nas organizações modernas, não sendo as FS uma excepção, devendo abandonar modelos historicamente mais hierarquistas e distantes das bases (Braga, 2018; Martins, 2016; Oliveira, 2022). Poiares (2018) considera que muitos avanços têm sido feitos a este nível, com indicadores evidentes de progresso na forma como a instituição se tem vindo a adaptar, devendo-se em muito ao papel ativo e transformacional dos seus Oficiais e do conhecimento que estes adquiriram durante o seu processo académico de formação, com uma forte e orientada componente de “Comando e Liderança”, sendo esta o verdadeiro cimento da organização.

Para que este caminho se faça, é inegável o papel fundamental que a classe de comando tem para evitar um *turnover* escombroso, como tem acontecido com médicos das Forças Armadas, conforme aponta o estudo de Braga (2018, p. 25), indicando como causas de *turnover* “uma desidentificação afectiva, um descomprometimento psicológico com a organização”. Para uma organização como a PSP ter Oficiais descontentes, pode significar o princípio de um processo com efeitos catastróficos para a instituição (Poiares, 2005)

Mais recentemente, Branco (2012) levou a cabo um estudo que visou apreender a satisfação profissional e os níveis de motivação dos Oficiais da PSP formados no hiato de 1989 a 2011, tendo chegado a conclusões, à data, satisfatórias, designadamente, 72,9% afirmaram sentir-se motivados e 72,26% relevaram-se satisfeitos profissionalmente. Numa leitura mais fina (cf. tabela 1), atente-se nos valores por categorias, onde a categoria de Comissário era a que apresentava os melhores índices, nos dois parâmetros.

**Tabela 1**

*Avaliação dos níveis de motivação e satisfação por categorias*

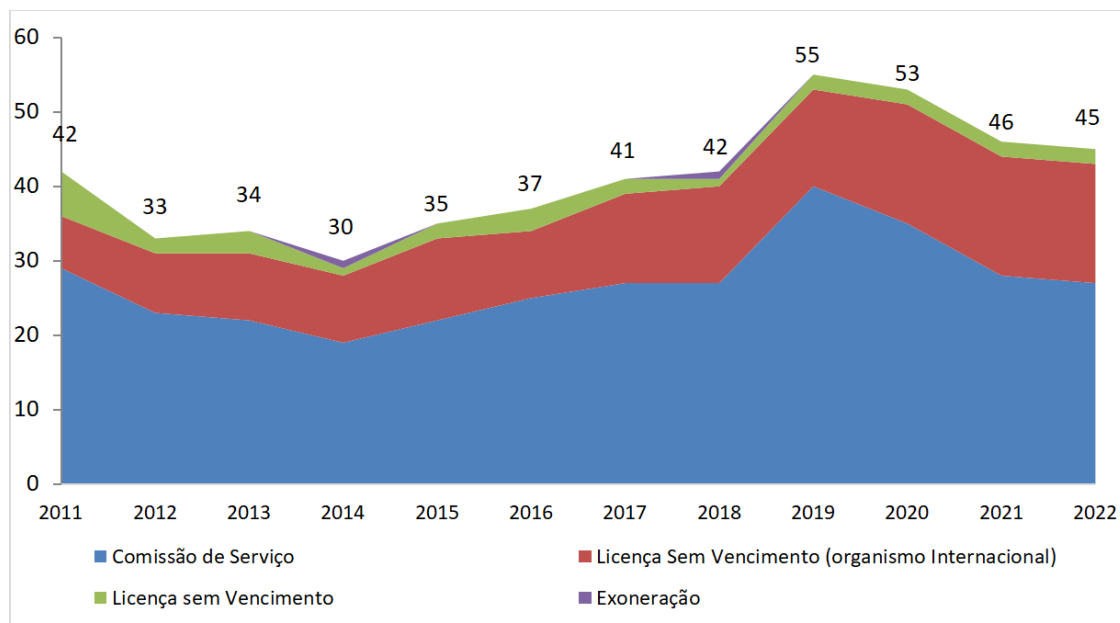
<b>Categoria</b>	<b>Motivação Profissional</b>	<b>Satisfação Profissional</b>
<b>Subcomissário</b>	135,38	129,59
<b>Comissário</b>	158,25	163,79
<b>Subintendente</b>	142,48	151,59
<b>Intendente</b>	105,50	129,45
<b>Superintendente</b>	103,05	124,23

Fonte: adaptado de Branco ( 2012, p. 46)

Posto isto, e considerando os resultados num outro estudo (Silva, 2023), verificamos valores expressivos das saídas nas carreiras de Agente e Chefe, com um valor médio de 49 polícias/ano, referente ao hiato 2018-2022, solicitámos informação ao Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Direção Nacional da PSP, para perceber a evolução de saídas temporárias e definitivas de Oficiais nos últimos anos. O propósito deste levantamento atuarial foi perscrutar pistas e indicadores que possam revelar tendências de saída, excluindo deste universo a prestação de serviços, nomeadamente comissões de serviço em organismos da Administração Pública cuja ocupação obriga a que seja assegurada por um Oficial da PSP, designadamente Inspeção-Geral da Administração Interna, Sistema de Segurança Interna, Polícias Municipais de Lisboa e Porto e Oficiais de Ligação. Todas as restantes, admitindo-se que algumas possam deter importância estratégica para a PSP, não deixam de revelar alguma vontade do administrado em transitar, ainda que temporariamente, para outros organismos, sendo preditor de *turnover* conforme recorte teórico apresentado. Decidimos então apresentar esta recolha de duas formas: (i) por tipologia de saída – exonerações, licença sem vencimento e comissões de serviço; e, (ii) por categoria.

**Figura 1**

*Evolução de saídas de Oficiais da PSP (2011-2022), por Tipologia*

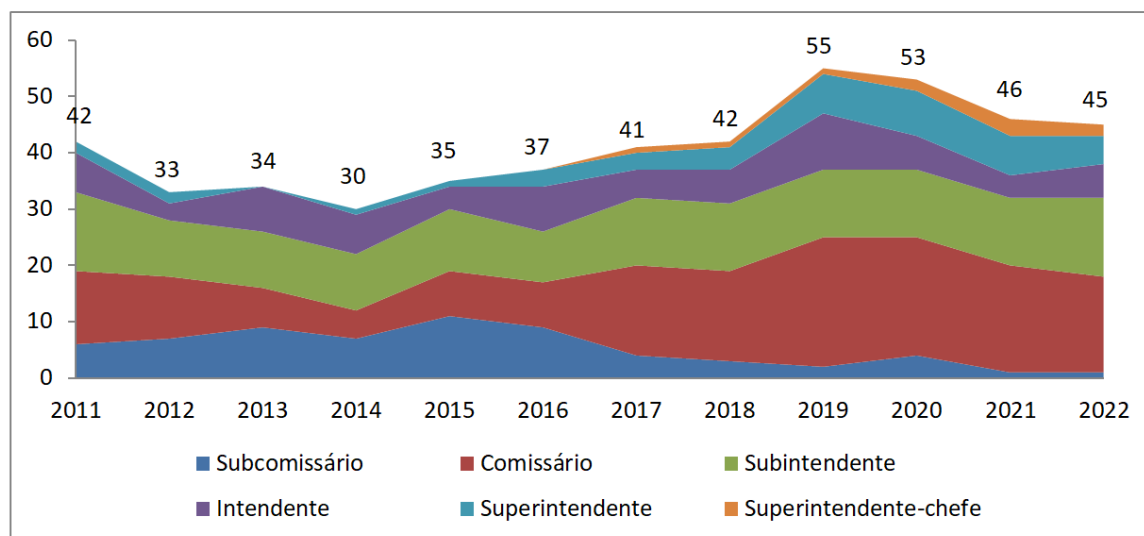


Sucintamente, da análise da figura 1 ressalta que:

1. Existe um ligeiro crescendo no número de saídas, sendo mais notório a partir de 2019, onde atinge um máximo com 55;
2. As situações de saída definitiva (exonerações) voluntárias são apenas duas;
3. As comissões de serviço são aquelas que representam a maior franja, totalizando 324 em 11 anos, uma média de quase 30/ano, ainda que tenham vindo a decrescer nos últimos três anos depois do pico em 2019;
4. As licenças sem vencimento são as que têm menor expressão com uma média de 2,5/ano;
5. O conjunto entre licenças sem vencimento e em organismo internacional têm vindo a aumentar ligeiramente, tendo atingido o pico em 2022, totalizando 18 saídas.

**Figura 2**

*Evolução de saída dos Oficiais da PSP (2011-2022), por Categoria*



Quanto às saídas por categorias, representadas na figura 2, é notória a maior representação nas categorias de Comissário e Subintendente, sobretudo a partir de 2017. No total, só estas duas assumem 61% do total das saídas, podendo este valor ser explicado por uma certa estagnação destas categorias, mais do que nas demais. Interessante é também observar que nas categorias de Superintendente e Superintendente-chefe as saídas eram quase inexistentes, verificando-se, a partir de 2015 e 2016, um aumento progressivo que se mantém até 2022.

Tudo isto considerado, pareceu fazer todo o sentido explorar esta realidade, pelo que se procurou confirmar ou infirmar a existência de uma verdadeira tendência de saída por parte dos Oficiais da PSP e, em paralelo, procurar aquilatar os fatores mais proeminentes que estarão na sua origem tendo por base a revisão literária que fizemos até aqui.

## Método

### Tipo de Estudo

Este estudo tem natureza empírica e exploratória. De facto, não esperávamos encontrar nenhum resultado concreto, daí a ausência de formulação de hipóteses, tendo-nos circunscrito à delimitação do objeto de estudo e formulação do problema a investigar,

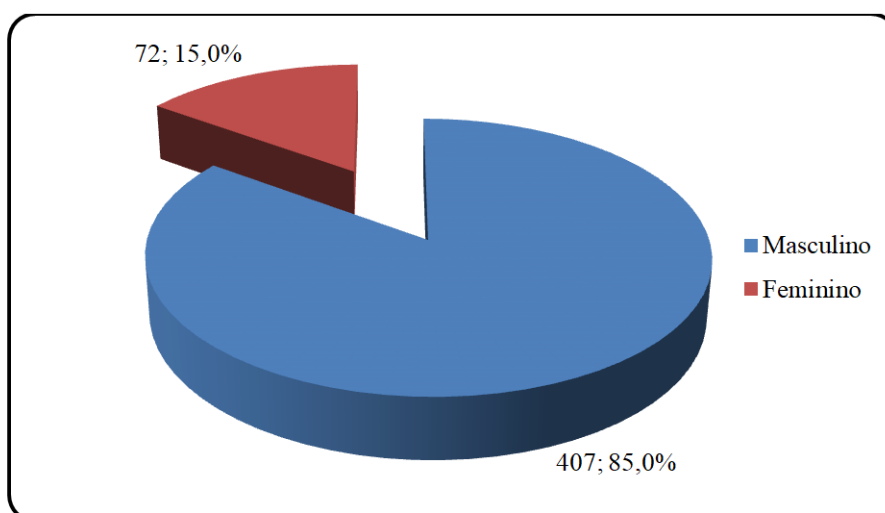
partindo de algumas ideias orientadoras de base, provenientes da fundamentação teórica (Vala, 1986) centrada na problemática do *turnover*.

## Participantes

Participaram neste estudo 479 Oficiais da PSP. A maioria é do género masculino, tem entre 30 e 49 anos, sendo que mais de metade é Comissário (cf. figuras 3, 4 e 5) e taxa de participação por categoria (cf. figura 6).

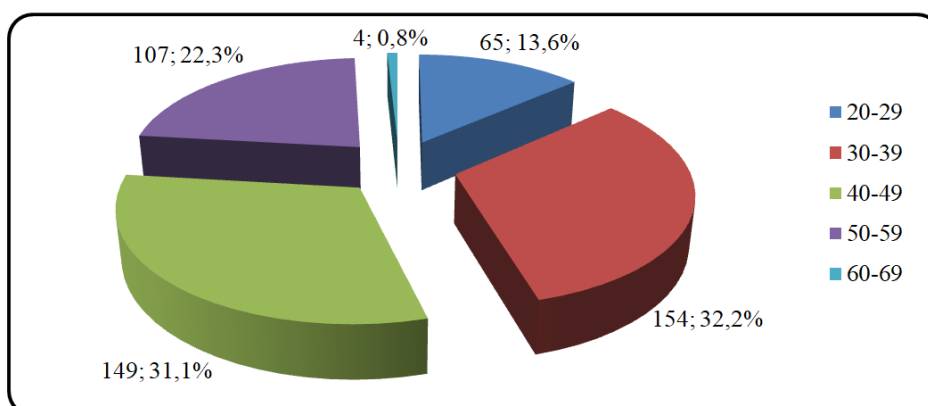
**Figura 3**

*Caraterização dos Participantes por Género*



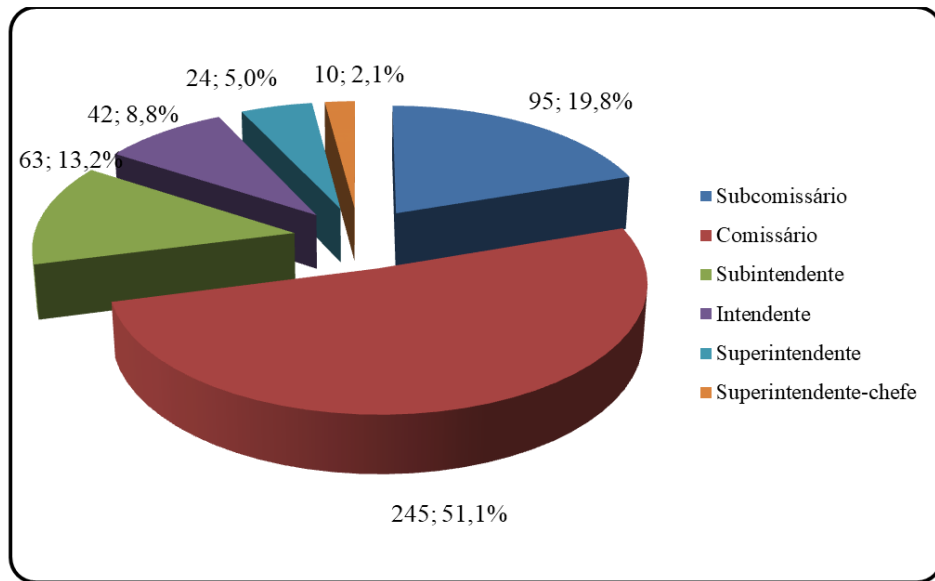
**Figura 4**

*Caraterização dos Participantes por Idade*



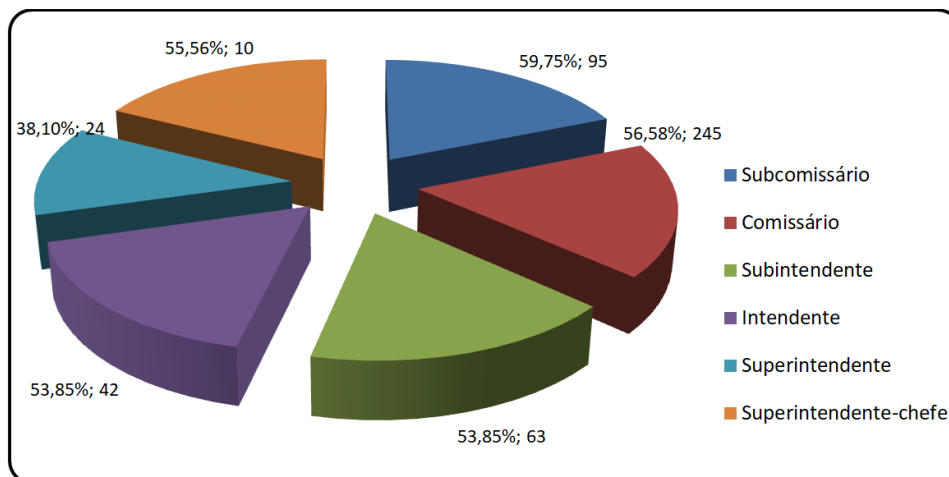
**Figura 5**

*Caraterização dos Participantes por Categoria*



**Figura 6**

*Taxa de Participação por Categoria*



## Instrumento

O instrumento de recolha de dados usado foi o inquérito por questionário, de maneira a dirigir-se a todo o universo de potenciais respondentes, tendo-se recorrido ao aplicativo *Google Forms*. As perguntas foram formuladas de forma dirigida, com o objetivo de medir o que os respondentes pensam sobre determinado assunto (Bell, 2002; Quivy & Campenhoudt, 2008), permitindo a obtenção de informação quantitativa, trabalhável e analisável também sob a forma qualitativa. O questionário contempla sete questões, duas delas com uma subquestão, todas elas de resposta fechada, ainda que

usando diferentes escalas de resposta, designadamente: (1) resposta sim/não; (2) gradação numérica de um a 10; e, (3) escolha hierarquizada de cinco parâmetros. As perguntas eram de resposta obrigatória exceptuando-se a resposta à pergunta 4 para quem tivesse respondido negativamente a todas as anteriores.

## **Procedimento**

Para a elaboração do trabalho foi utilizado um questionário que teve como destinatários todos os Oficiais da PSP, cuja lista nos foi cedida pelo DN/DRH, tendo sido difundido via *email* pelo Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação da DN, após obtidas as necessárias validações e autorizações superiores. O questionário esteve disponível entre 09 e 20 de fevereiro, sendo respondido sob consentimento informado e garantia de confidencialidade. Obteve-se um total de 479 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 55,12%.

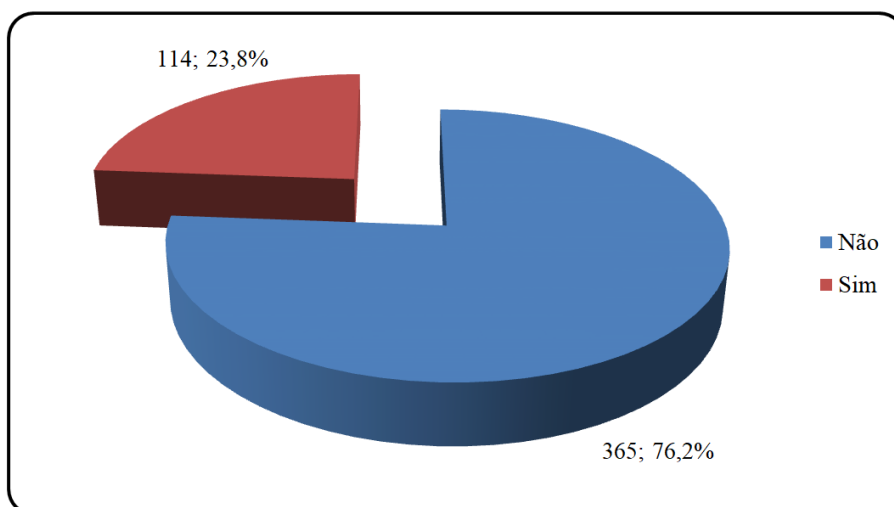
As respostas foram tratadas através da ferramenta *Excel 2007*, tendo sido realizada uma análise estatística descritiva simples.

## **Apresentação e Discussão dos Resultados**

No conjunto das questões 1 e 2, conforme figuras 7 e 8, obtivemos resultados que ilustram bem alguma tendência assinalável dos Oficiais em assentir ou candidatar-se a funções em organismos externos. 23,80% dos respondentes afirmou já ter estado temporariamente a desempenhar funções noutra organismo externo à PSP e 28,60% que já se candidataram.

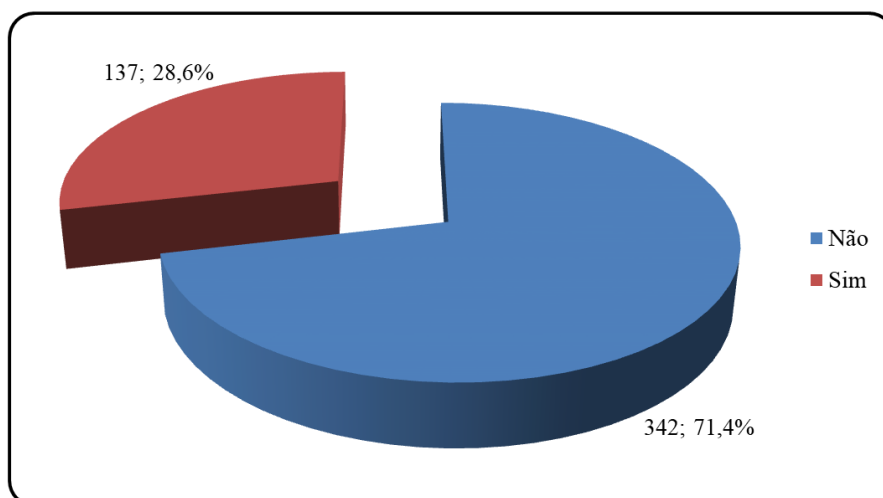
**Figura 7**

*Percentagem de Oficiais que já desempenharam Funções em Organismo Externo à PSP*



**Figura 8**

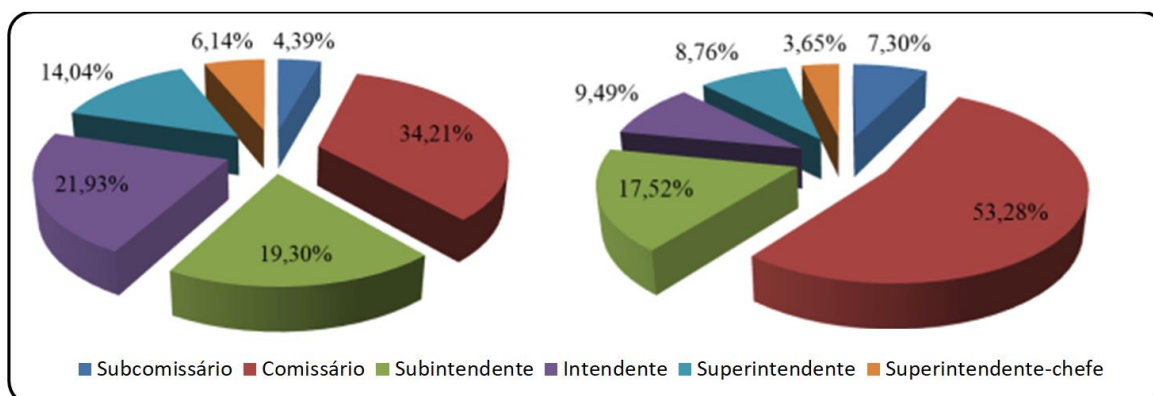
*Percentagem dos Oficiais que concorreu ao desempenho de Funções em Organismo Externo à PSP*



Em termos absolutos a categoria de Comissário é a que tem a maior expressão em ambos os segmentos (cf. figura 9), representando 34,21% dos que estiveram fora e 53,28% dos que se candidataram. Estes valores são explicáveis, em grande medida, por esta ser a categoria com maior número de Oficiais (cf. figura 6).

**Figura 9**

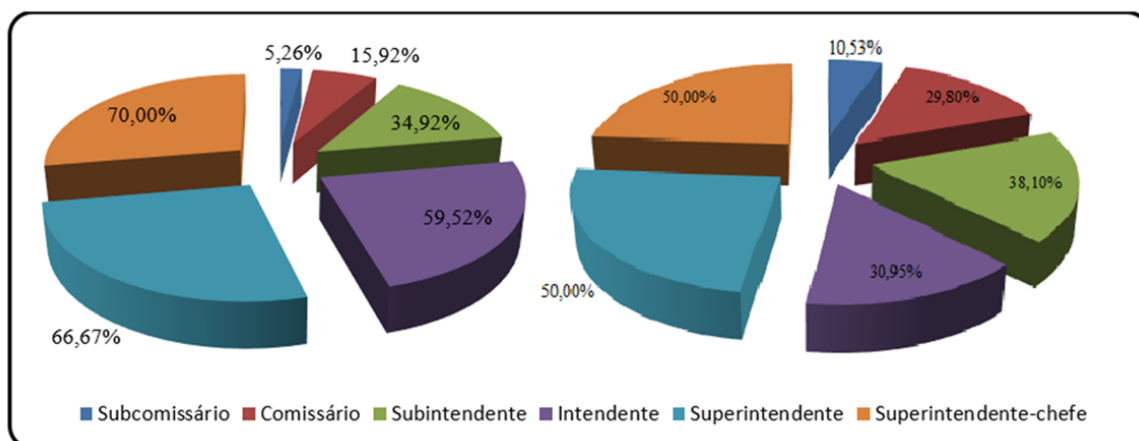
*Percentagem dos Oficiais, por Categoria, que já desempenharam Funções em Organismo Externo à PSP (à esquerda) e que se candidataram ao desempenho de Funções em Organismo Externo à PSP (à direita)*



Já no que tange a expressão percentual por categorias, e através de uma análise mais fina, são as categorias superiores a destacarem-se de forma assinalável (cf. figura 10). Nas categorias de Superintendente (66,67% e 50%) e Superintendente-chefe (70% e 50%) esses valores são totalmente auto-explicativos, ficando bem acima dos valores obtidos na categoria de Comissário (15,92% e 29,80%).

**Figura 10**

*Percentagem dos Oficiais, na Categoria, que já desempenharam Funções em Organismo Externo à PSP (à esquerda) e que se candidataram ao desempenho de Funções em Organismo Externo à PSP (à direita)*

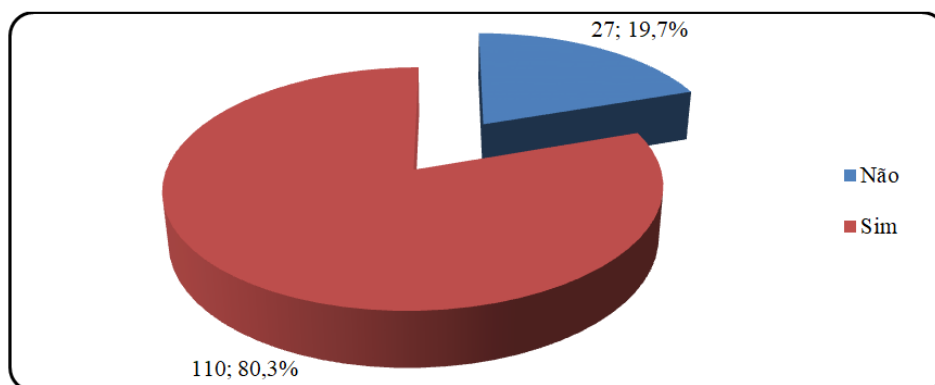


Em termos de candidaturas a organismos externos à PSP a maior fatia dirige-se a saídas temporárias, com 80,3% do valor global (cf. figura 11). Todavia, e aqui sim um valor crítico (cf. figura 12), são as duas primeiras categorias, Subcomissário e Comissário, a revelar os valores mais altos quando perguntado se a sua candidatura redundaria numa

saída definitiva da instituição, representando 66,67% do total das respostas positivas, ainda que isto represente em termos absolutos apenas 18 de um total de 27. Estes 27 representam 5,64% de respondentes que tentaram sair da instituição a título definitivo, sendo um valor que não pode ser menosprezado, ainda para mais quando o segmento mais agudo, referente às saídas com carácter definitivo, se situa nas duas primeiras instâncias da carreira.

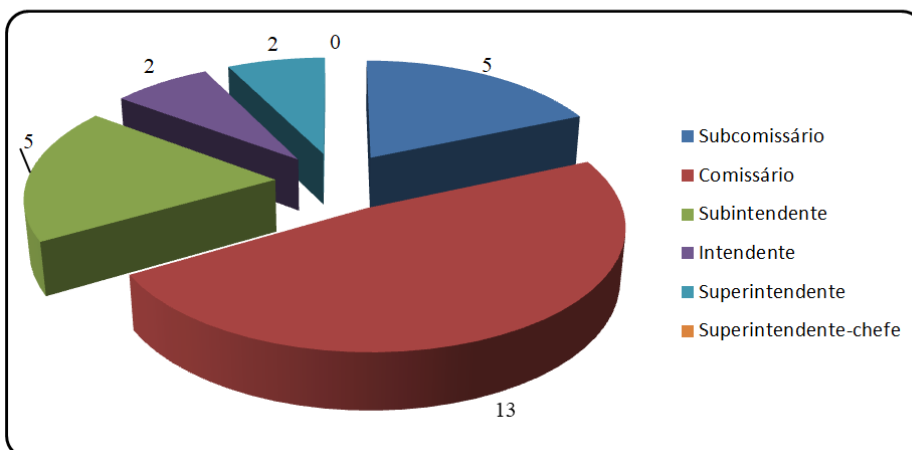
**Figura 11**

*Percentagem dos Oficiais que concorreu ao desempenho de Funções em Organismo Externo à PSP*



**Figura 12**

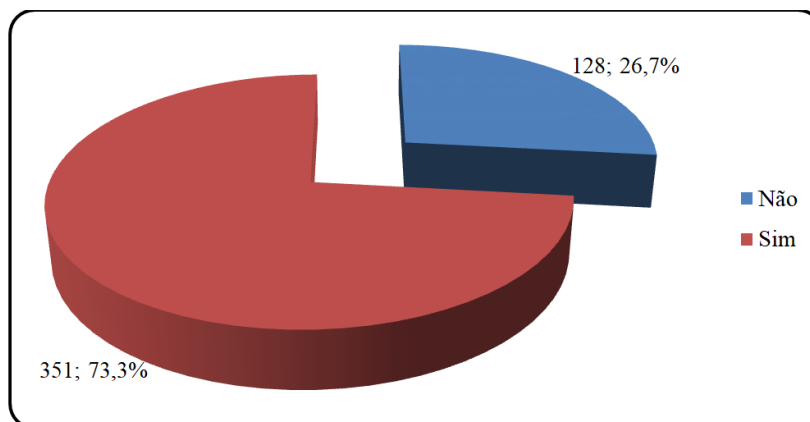
*Número de Oficiais que concorreu ao desempenho de Funções em Organismo Externo à PSP e cuja saída implicaria uma Saída Definitiva da PSP por Categoria*



No plano da intenção de *turnover* os resultados ganham uma dimensão maior, sendo eles indicadores, nos termos da literatura estudada, da existência de uma vontade de desvinculação que pode ter contornos bem expressivos. Conforme as figuras 13 e 14, temos então que 73,3% (351) afirma que já sopesou uma saída temporária da organização, e mais crítico ainda 47,4% (227) declara já o ter pensado fazer de forma definitiva.

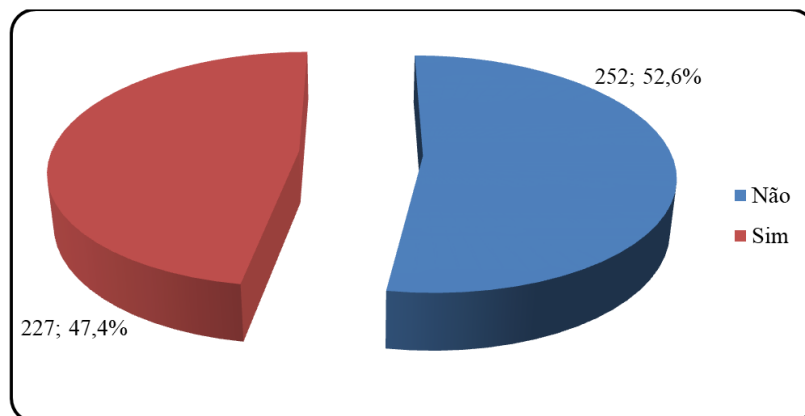
**Figura 13**

*Percentagem dos Oficiais que já pensou em desligar-se temporariamente da PSP*



**Figura 14**

*Percentagem dos Oficiais que já pensou em desligar-se definitivamente da PSP*

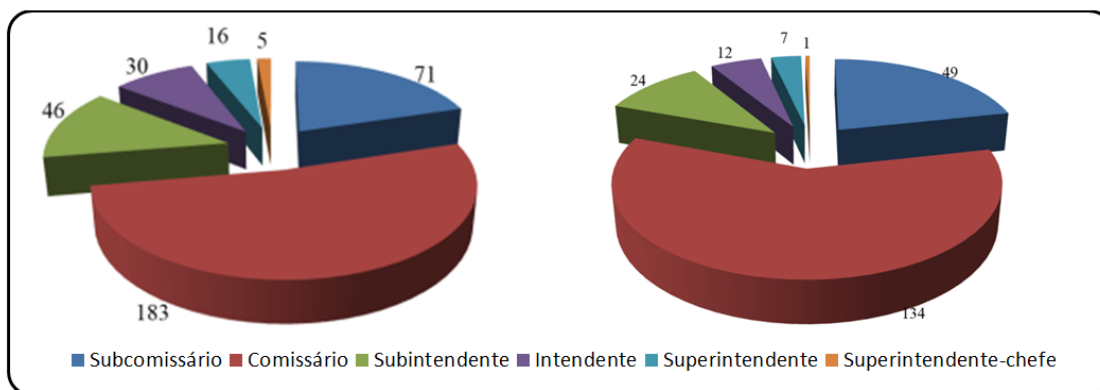


Estes resultados refletem o sentimento vivido atualmente pelos Oficiais da PSP, que revelam uma tendência endémica e uma vontade cada vez maior de desvinculação da instituição. Este resultado é ainda mais preocupante quando a maior franja de respondentes das percentagens indicadas se situa nas duas primeiras categorias de Oficial – Subcomissário e Comissário -, revelando que a insatisfação se instala e consolida numa fase inicial, com 72,36% (254) a admitirem uma saída temporária e 80,62% (183) a assumirem uma vontade de saída definitiva (cf. figura 15). Como vimos aquando da revisão de literatura, mais importante do que perceber o *turnover* é perceber a intenção que surge a montante, por ser a única que nos permite esquadrihar a real dimensão do problema, permitindo-nos agir tempestivamente sobre as suas causas, evitando ou

mitigando o número de desvinculações a médio e longo prazo que poderão fazer escalar o número de tentativas de saída traduzidas pela figura 12.

**Figura 15**

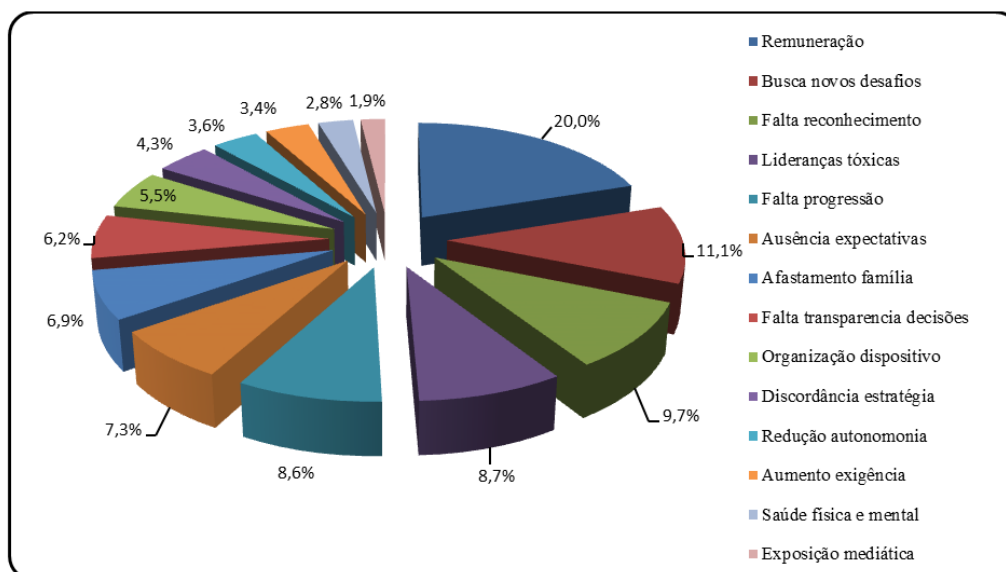
*N.º de Oficiais que já pensou em desligar-se temporária (à esquerda) ou definitivamente da PSP (à direita), por Categoria*



No quadro dos fatores de maior relevância (cf. figura 16), com o total de 349 respondentes, foi necessário proceder-se a um cálculo ponderado dada a construção da pergunta e ao sistema hierarquizado de respostas tendo por base o coeficiente de preponderância, tendo sido necessário atribuir respetivamente coeficiente 5 à escolha 1, 4 à escolha 2, e assim sucessivamente, de forma a termos a representação do peso real de cada fator na decisão de saída. Assim, temos como a principal causa de saída o fator salarial, representando 19,96% do total, nada que surpreenda tendo em conta que figura normalmente como uma das razões primordiais de saída, sobretudo quando não contrabalançada com outras. Logo de seguida surge o fator associado à busca de novos desafios (11,14%), o que intui uma falta de atratividade na função, algo surpreendente quando estamos a falar de respondentes com funções de comando caracterizadas por uma grande autonomia, latitude de opções e novos desafios ao longo de toda a sua carreira. Como terceiro e quarto fatores temos a falta de reconhecimento (9,65%) e a existência de lideranças tóxicas (8,67%). Estas razões estão intimamente relacionadas, sendo a falta de reconhecimento sintomática em lideranças tóxicas, contribuindo de sobremaneira para a preclusão do comprometimento e identidade organizacional, favorecendo o *turnover*. Por fim, como último fator, surge a progressão na carreira (8,63%), explicando em parte o porquê da maior fatia de pretendentes à desvinculação se situarem nas primeiras categorias de Oficial, sentindo que a sua ascensão na carreira está seriamente comprometida.

**Figura 16**

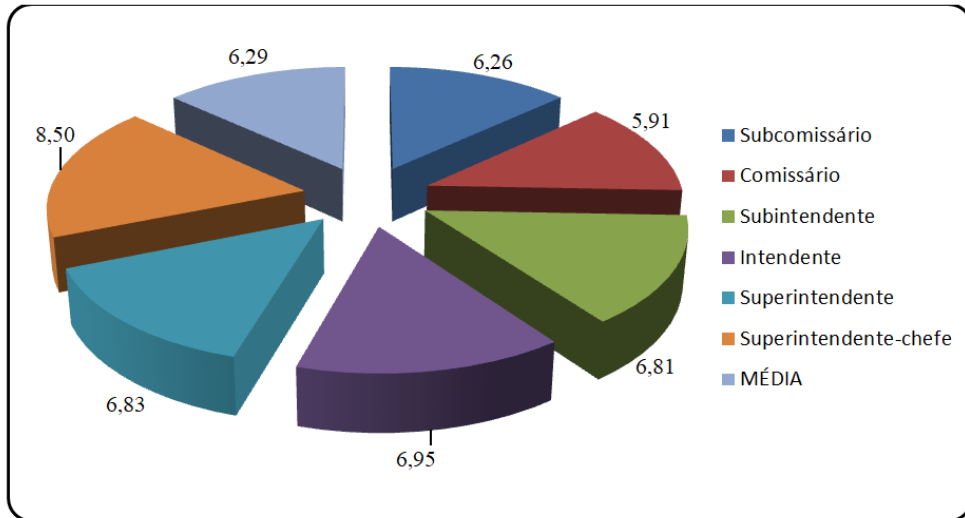
*Percentagens ponderadas das razões apontadas pelos Oficiais da PSP para a Intenção de Desvinculação*



Conforme figura 17, quanto aos níveis de motivação o valor médio obtido situou-se nos 6,29, variando entre o valor mais baixo de 5,89 no Comissário, e de 7,75 no Superintendente-chefe, ainda que a mediana se tenha situado no valor 7. Não sendo um valor negativo se considerarmos que está acima de cinco, não deixa ainda assim de revelar-se um valor reduzido tendo em conta o universo auscultado. As preocupações são ainda mais altas quando as duas categorias que em 2011 (Branco, 2012) revelaram os maiores níveis de satisfação e motivação profissional são aquelas que, volvidos pouco mais de 10 anos, apresentam os valores mais baixos, com 5,89 nos Comissários e 6,37 nos Subcomissários. Mais uma vez são as duas primeiras categorias a espelhar os indicadores mais preocupantes, tendo a contribuição absoluta dos Comissários sido decisiva para o valor médio acima indicado.

**Figura 17**

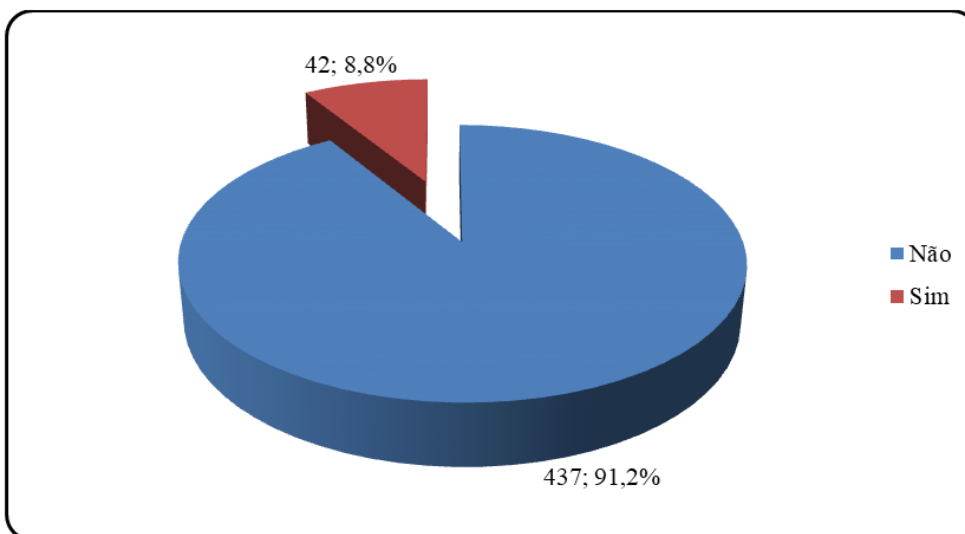
*Níveis médios de Motivação, Global e por Categoria*



No que tange à percepção que os Oficiais têm da atual capacidade de retenção da PSP, o resultado é avassalador, conforme figura 18, com 91,23% (437) a considerar que esta tem cada vez mais dificuldade em cativar e reter os seus Oficiais, sendo esta uma ideia transversalmente partilhada por todas as categorias profissionais, inclusive pelas superiores, com destaque para 95,83% dos Superintendentes, o valor mais alto de todas as categorias.

**Figura 18**

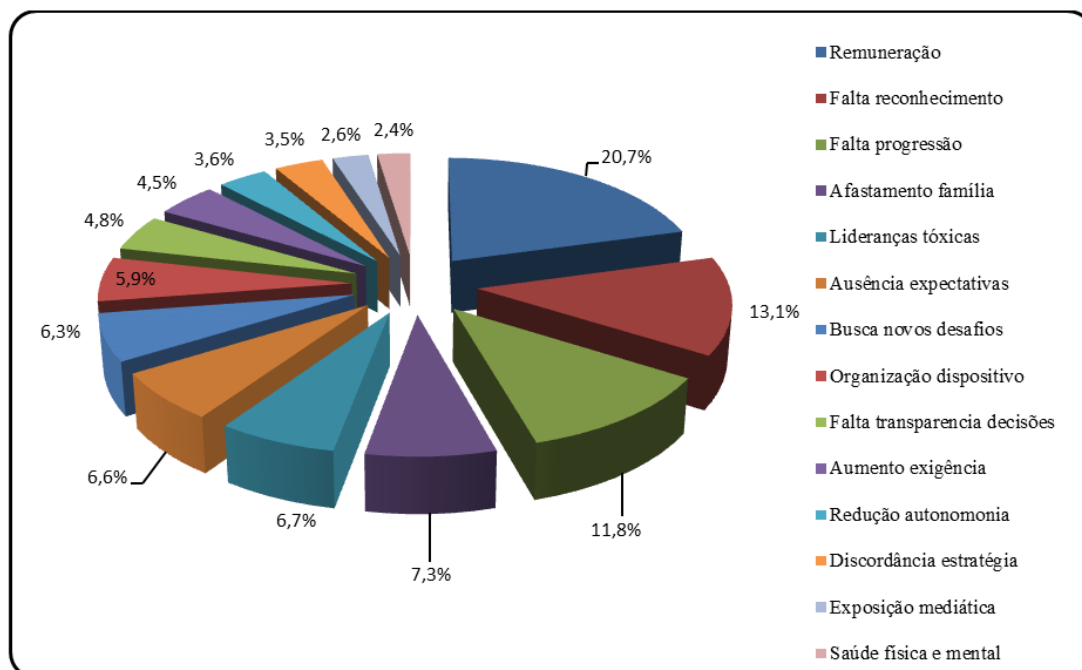
*Percentagem respeitante à percepção quanto à capacidade de Retenção dos Oficiais da PSP*



Da amostra que considerou existir um problema de retenção, e tendo sido necessário à atribuição de coeficientes de valor tendo em vista um cálculo ponderado de variáveis, (cf. figura 19), eis que o salário é apontado como a principal dificuldade (20,72%). Logo de seguida, assumindo uma preponderância maior que na pergunta 4, onde ocupou a 3.ª posição, aparece-nos a falta de reconhecimento como aquela que mais tem contribuído para um deslaçamento identitário (13,12%). A progressão na carreira vem aqui ocupar um lugar cimeiro em termos de preponderância negativa na retenção (11,7%). Surpresa na 4.ª razão que é apontada, o afastamento da família (7,34%), podendo estar associado a constrangimentos nos processos de mobilidade que influem sobre o reagrupamento familiar. Por fim, e já presente como uma das razões primordiais que estiveram na base das saídas e tentativas de saída dos respondentes, aqui a ser eleita como a 5.ª razão com maior influência negativa sobre a retenção dos Oficiais, designadamente as lideranças tóxicas (6,72%). Este é um domínio de extrema importância como vimos na revisão de literatura, podendo ser vista como antagónica à liderança transformacional, aquela que é amplamente escolhida como a mais adequada, inclusive pelos Oficiais da PSP segundo Simões (2021).

**Figura 19**

*Percentagens ponderadas das Razões apontadas para a Incapacidade de Retenção da PSP*



## **Conclusão**

Foi possível perceber que o *turnover* coloca-se como um dos maiores desafios organizacionais atuais, perante as novas gerações que introduzem elevada competitividade nos mercados, sendo cada vez mais difícil criar e manter vínculos identitários que mantenham os trabalhadores comprometidos com as organizações. A par do *turnover* surge obviamente a intenção de *turnover* que se vai germinando à medida que os níveis de insatisfação e desmotivação se vão cristalizando, levando a que o trabalhador vá criando paulatinamente uma vontade de se desligar. A literatura mais recente aponta no sentido de que organizações aprendentes, em que se privilegia o papel e contribuição do trabalhador, associado a estilos de liderança transformacionais que procuram estimular e exponenciar não só a prestação e proficiência do trabalhador, são tendencialmente organizações mais sãs, robustas e coesas, apresentando valores residuais de *turnover*. O vínculo e dependência do trabalhador está dependente dos níveis de qualidade e bem-estar que a organização lhe proporciona. Este alinhamento dinâmico entre organização e trabalhador é cada vez mais a trave mestra que mantém forte a convergência, a ligação identitária e os níveis de comprometimento do trabalhador, postergando processos de degradação e progressivo desligamento.

Nas instituições de matriz pública, olhadas como instituições estáveis, com vínculos perpétuos, também estas são permeáveis a fenómenos de desvinculação, que se dão entre entidades da Administração Pública, e mesmo para fora dela. É aqui que outras dimensões fazem a diferença na consolidação de fortes vínculos identitários entre a organização e o trabalhador, transcendendo em muito a componente remuneratória, que está fortemente limitada no setor público, sendo por isso de extrema importância investimentos cruciais no quadro da formação, da segurança, da progressão na carreira, na transparência e ética dos processos de gestão de recursos humanos próprios de organizações autênticas, tudo elementos que mantêm férrea a ligação umbilical do trabalhador à empresa, um sítio onde este tem voz e onde defende e protege os seus valores e estratégias, olhando para ela como mais do que o seu local de trabalho.

A PSP não está imune a estas pressões e pulsões, sendo obrigada a readaptar-se de forma a manter-se como uma organização de bandeira, cuja missão e valores alimentam uma atratividade que é histórica, no plano do recrutamento, mas sobretudo na manutenção dos seus profissionais, onde naturalmente se incluem aqueles sobre os quais é feito um

investimento de monta tendo em conta o seu papel, responsabilidade e importância para a organização e sociedade.

Centrados nesta preocupação, procurámos perceber se existem indícios atuais de *turnover* na PSP, em concreto na carreira dos Oficiais, tendo procedido a uma auscultação censitária destes que nos permitiu encontrar sinais preocupantes que preenchem o recorte conceptual estudado, apontando, ainda que precocemente, para a existência de um quadro com contornos próprios do *turnover*, onde as categorias iniciais, de Subcomissário e Comissário, são aquelas a revelar aparentemente maior predisposição numa eventual saída. Os níveis de baixa motivação aliados a um depauperamento identitário, que se retira das perceções de saída ou sua ponderação, são vestígios de desvinculação para com a organização, estando eles associados, *grosso modo*, a razões salariais, de um reconhecimento precário, de baixas expectativas de progressão e de lideranças tóxicas, que dão corpo a uma necessidade maior de procura por novos desafios e, porventura, de maior satisfação profissional. A precariedade de retenção foi massiva e transversalmente recenseada como uma pecha na instituição, dando ainda mais consistência à existência de um problema estrutural que, se confirmado, seria profundamente crítico e penoso para a organização, tratando-se das suas fileiras de Comando, com perdas irremediáveis e difíceis de colmatar.

Este trabalho não responde de forma absoluta à existência do problema investigado, desde logo pelas limitações de tempo e espaço que eram conhecidas *ab initio*. Foi nossa intenção aprofundá-lo com suficiência de forma a poder conduzir a novos planos de exploração. Parece-nos inegável que o trabalho traz novos elementos essenciais ao plano de discussão, dando-lhe uma configuração mais visível e expressiva que deverá ser trabalhada de futuro através de: (i) estudos mais profundos que explorem outras variáveis e possibilitem correlacioná-las; e, (ii) se promovam entrevistas junto de Oficiais da PSP que estejam em licenças sem vencimento e/ou tenham solicitado voluntariamente a sua saída (exoneração) no sentido de tentar aquilatar as razões que levaram ao seu desvinculação da PSP. A ideia será obter complementaridade e limpidez sobre o problema e apontar estratégias e medidas que possam, no futuro, aplacar o seu crescimento, e instituir heurísticas e processos de aferição de indicadores preditivos do *turnover*.

## Referências

- Agostinho, A. M. Neves (2014). *Liderança transformacional/transacional: Que impacto no cinismo organizacional?* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas não publicada, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico do Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4655>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Alves, M. A. (2019). *Rotatividade (turnover) na PCDF: Estudos percentuais, mapeamento das motivações e tempo de experiência profissional*. [Especialização *LatuSensu* em Segurança Pública, Escola Superior de Polícia Civil do Distrito Federal de Brasília]. Repositório Digital do SUSP: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/4226>.
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação* (2.ª ed.). Gradiva.
- Borges, F., & Mendes, J. F. S. (2014). Competências do gestor e do líder: Estudo de caso. *Lusíada, Economia e Empresa*, 18, 89-120.
- Braga, C. M. G. M. (2018). *Motivação e turnover nos médicos militares das Forças Armadas*. [Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea não publicado, Instituto Universitário Militar]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24939>
- Branco, F. A. P. (2012). *A Satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia da Escola Superior de Polícia ao ISCPSP: 1989-2011*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32080?locale=en>.
- Brough, P. & Frame (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-16.

- Burke, C.S., Stagl, K., C. Goodwin, G. Salas, E., & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Chanfana, A. (2011). *A importância profissional na Polícia de Segurança Pública*. [Dissertação de Mestrado em Educação e Formação de Adultos não publicada, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve.  
<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1644>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Elsevier.
- Correia, D. P. M. (2022). *O stress ocupacional e a intenção de turnover: Uma revisão sistemática da literatura*. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/26502>
- Costa, C. S. P. (2015). *Análise do clima autenticizótico e do turnover*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações não publicada, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/4979>
- Costa, J. (2020). *Direito penal e liberdade*. Âncora Editora.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2006). *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay*. Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Duarte, V. M. S. (2005). *Traços e perfis de cultura: Estudo da cultura organizacional da Polícia de Segurança Pública de Braga*. [Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade do Minho].
- Elias, L. M. A., Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Planning and policing public demonstrations: A case study. *European Police Science and Research Bulletin*, 16, 155-168.

- Fernandes, H. M. S. S. (2013). *Comprometimento organizacional, autocrítico e autocompaixão na PSP*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica não publicada, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositório Instituto Superior Miguel Torga. <https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/317>
- Ferreira, J. M. C, Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Freitas, D. M. (2018). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso de uma reitoria e de um instituto federal de ensino*. [Dissertação de Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação não publicada, Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12621>
- Gonçalves, S.M.P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. [Tese de Doutoramento em Psicologia não publicada, Especialidade em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4952>
- Harteis, C. (s.d.). As organizações aprendentes na perspectiva dos trabalhadores. Formação Profissional n.º 29. *Revista Europeia*, 18-27.  
[https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/349/29\\_pt\\_Harteis.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/349/29_pt_Harteis.pdf).
- Hilal, S., & Litsey, B. (2020). Reducing police turnover: Recommendations for the law enforcement agency. *International Journal of Police Science & Management*, 22(1), 71-83.
- Lima, R. C., Raad, A. J., & Rueda, F. J. M. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: Relação entre escalas que avaliam os construtos. *Boletim de Psicologia*, 14(141), 129-141.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

- Lopes, M. P., & Seco, V. (2013). Professionals calling in lifelong learning centers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 668-685.
- Maertz, C. (2001). *Why employees stay with or quit an organization*. Trabalho apresentado na 61.ª Edição da Academia de Gestão de Washington D.C.
- Maertz, C. P. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Marques, E. C. (2013). *Influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional: Um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social não publicada, Universidade Federal de Sergipe]. Repositório Institucional da Universidade de Sergipe. <https://ri.ufs.br/handle/riufs/5992>
- Martins, C. R. V. R. (2016). *Fatores de Risco e de Proteção Psicossociais no Trabalho: Um Estudo Qualificativo nas Forças de Segurança*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações não publicada, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13551>
- Metcalf, B., & Dick, G. (2001). Exploring organization commitment in the police: Implications for human resource strategy. *Policing*, 24(3), 399-419.
- Monteiro, A. A. D. (2012). *As práticas educativas na promoção de uma cultura organizacional aprendente: O caso da estratégia de e-learning na Guarda Nacional Republicana*. [Dissertação de Mestrado em Pedagogia do e-Learning, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2583?locale=en>
- Moreira, M. J. M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de Agentes da PSP*. [Trabalho Final do 4.º Curso de Comando e Direção Policial não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39736#:~:text=Concluiu%2Dse%20pela%20necess%C3%A1ria%20capacidade,das%20motiva%C3%A7%C3%B5es%2C%20pela%20via%20da>

- Morgado, S. & Mendes, S. (2016). O futuro numa década: Os desafios económicos e securitários de Portugal. In *Estudos Comemorativos dos 30 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e dos 10 anos da Politeia, 1*, 9-35. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://politeia-online.pt/article/o-futuro-numa-decada-os-desafios-economicos-e-securitarios-de-portugal/>
- Oliveira, J. P. O. B. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos não publicada, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. Repositório Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2188>
- Oliveira, P. M. (2022). *Percepção de liderança e bem-estar afectivo em forças policiais e de segurança: Um contributo com militares da GNR*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos não publicada, Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/38465>
- Oliveira, A., Júnior, S., Poli, B. & Oliveira-Silva, L. (2018). Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042.
- Orrick, D. (2008). Recruitment, retention and turnover in law enforcement. *Best Practice Guide*. International Association of Chiefs of Police. <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-RecruitmentRetentionandTurnover.pdf>
- Pais, L. G. (2018). Predictive policing: Is it really an innovation? *European Police Science and Research Bulletin*, Special Conference Edition n.º 4, 125-131. <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/335>
- Pereira, J. F. C. (2020). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Efeitos no Turnover voluntário: As Percepções de Profissionais de Gestão de Pessoas*. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos não publicada Escola de Economia e

Gestão]. Repositório da Universidade do Minho.

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/67117>

Peres, M. P. B. B. (2007). *Preditores do turnover voluntário no comércio a retalho em centros comerciais: estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa.

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/786>

Poiars, N. C. L. B. (2005). A Profissão Polícia: Um Constructo Contínuo da Representação Social. *Revista Sociologia em Diálogo*, 2, 73-96. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Beja.

<https://repositorio.ipbeja.pt/handle/20.500.12207/5265>

Poiars, N. (2009). Subsídios sensibilizadores para uma lei de atuação policial : uma perspetiva sociológica. *Reuniões, manifestações e atuação Policial*, 341-349.

Repositório Científico Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37333>

Poiars, N. C. L. B. (2013). *Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Bnomics. Repositório Científico Comum.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34917>

Poiars, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas em Portugal. Requisitos, mandatos e convergências*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda. Repositório Científico Comum.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34817>

Quivy, R. Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.<sup>a</sup> ed.). Gradiva

Rosa, D. R. M. (2010). *Organização aprendente: O caso de uma instituição financeira*.

[Dissertação de Mestrado em Gestão não publicada, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://www.iscte-iul.pt/tese/4518>

Rosário, J. A. M. (2021). *O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação profissional, intenção de turnover e no desempenho individual. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde*. [Mestrado Integrado em

Administração Militar não publicada, Academia Militar]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37883>

Rubio, L. (2005). *Developing and identifying Strategies to Reduce Police Officer Turnover*. [Graduation from the Leadership Command College, Law Enforcement Management Institute of Texas]. <https://shsu-ir.tdl.org/bitstream/handle/20.500.11875/1464/1053.pdf?sequence=1>

Salgado, S. P. R. (2015). *Capacidade para o trabalho na GNR: Operacionais vs Administrativos*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Forense não publicada, Departamento de Educação da Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/15572>

Silva, D. A. (2023). *A avaliação curricular e a justiça organizacional*. [Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].

Simões, T. F. N. (2021). *Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais não publicada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37071>

Sinval, J. P. P. (2019). *O Impacto do Employer Branding no momento do recrutamento e da retenção de Recursos Humanos no Exército Português*. [Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais não publicada, Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://www.iscte-iul.pt/tese/9954>.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-127). Afrontamento.