

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Rui Jorge da Rocha e Silva
Intendente

O *TURNOVER* ENQUANTO TENDÊNCIA IMPACTANTE NA PSP: DESAFIOS INSTITUCIONAIS NA SUA INVERSÃO.

TRABALHO INDIVIDUAL FINAL

6.º CURSO DE DIREÇÃO E ESTRATÉGIA POLICIAL

Orientação Científica:

Superintendente-chefe Paula Cristina da Graça Penada

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Setembro, 2024



O presente Trabalho Individual Final (TIF) enquadra-se no âmbito do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) e do Regulamento do CDEP aprovado pelo Despacho n.º 33/GDN/2023, de 14 de novembro, o TIF deverá consistir numa exposição escrita, individual, orientada e inédita sobre um tema relevante para a segurança interna, selecionado de uma lista aprovada por despacho do diretor nacional da PSP, sob proposta do diretor do ISCPSI, nos termos previstos nos, n.ºs 2 e 4, do artigo 4.º da Portaria n.º 245/2016, de 7 de setembro

Dos vários temas que constam dessa lista, escolhemos o n.º I – Trabalho e organização policial, III - Gestão de pessoas. Após tal escolha, efetuámos o Projeto de TIF e submetemo-lo a apreciação superior, tendo o mesmo sido aprovado pelo Exmo. Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Atribuímos, assim, a este estudo de revisão o seguinte título: **O *turnover* enquanto tendência impactante na PSP: Desafios institucionais na sua inversão.**

Ficha Técnica:



Estabelecimento de ensino:	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso:	VI CDEP
Orientadores:	Superintendente-Chefe Paula Cristina da Graça Peneda Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes
Título:	O <i>turnover</i> enquanto tendência impactante na PSP: Desafios institucionais na sua inversão.
Autor:	Rui Jorge da Rocha e Silva
Local da edição:	Gondomar
Data da edição:	Setembro de 2024



**O *TURNOVER* ENQUANTO TENDÊNCIA IMPACTANTE NA PSP:
DESAFIOS INSTITUCIONAIS NA SUA INVERSÃO**



Agradecimentos

Sendo este trabalho o corolário de muitas horas de empenho e dedicação na sua construção não podia ser da mais elementar justiça agradecer penhoradamente a todos os camaradas e amigos da família policial que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação enquanto homem e, principalmente, enquanto polícia;

À minha mãe, neste momento sem capacidade de perceber estas palavras, pela vida e pela educação assente nos mais sólidos valores morais que guiam, e sempre guiarão, o meu percurso de vida pessoal, familiar e profissional;

À minha irmã e afilhado pelo inesgotável incentivo para levar por diante esta tarefa sem receios;

À minha orientadora, Superintendente-chefe Paula Peneda, pela disponibilidade demonstrada, desde o primeiro minuto, em apoiar este projeto, pela sua generosidade e simpatia com que nos presenteou no processo de orientação deste trabalho;

Ao meu orientador, Professor Doutor João Mendes, pela assertividade, frontalidade e inquestionável apoio que dedicou em todo este processo;

Ao Senhor Comandante Distrital da PSP de Viana do Castelo e meu Comandante, Superintendente Rui Conde, e Subintendente Miguel Araújo pelo permanente incentivo e inquestionável compreensão e apoio;

Por fim, agradeço do fundo do coração à minha mulher e aos meus filhos pelo amor, incondicional apoio, paciência e respeito que sempre me demonstraram e, acima de tudo, por serem o porto de abrigo que me acolhe nas adversidades e o farol que me guia no meu trajeto, por mais difícil que possa parecer...

“Tudo é ousado para quem a nada se atreve”

Fernando Pessoa



Resumo

Assente na interiorização dos eixos estratégicos definidos pela Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, no seu documento estratégico e de aplicação transversal a toda a Instituição, não podíamos deixar de abordar um tema, já objeto de estudo por outros camaradas e que gravitam em torno do capital humano. Numa Instituição, fundada nas pessoas e para as pessoas, o mais precioso bem que detém é, sem dúvida, o capital humano. Homens e Mulheres que envergaram e envergaram, no passado, o uniforme em prol de um bem maior - a Segurança Pública - irão merecer uma especial atenção.

Se, por um lado, a atratividade para o exercício de tão nobre missão por parte dos cidadãos está a decrescer – e os últimos concursos são exemplo disso mesmo – as ferramentas de gestão de recursos humanos (GRH) poderão incidir o seu especial enfoque na manutenção daqueles que ainda se encontram nas nossas fileiras, concomitantemente e com igual importância, no que diz respeito às práticas, procedimentos e estratégias dos profissionais de recursos humanos (RH) e, transversalmente, dos demais atores dentro de uma organização como é a Polícia de Segurança Pública (PSP).

O nosso trabalho visa promover a discussão acerca da importância de uma abordagem centrada nos profissionais de uma organização destacando que, valorizar, motivar e aproveitar o potencial dos funcionários torna a organização mais competente e apta a enfrentar os desafios sociais e tecnológicos atuais. Ele explora a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), que envolve a identificação, seleção e desenvolvimento de pessoas de valor para a organização, e como essa estratégia pode ser aplicada no setor público, como o será certamente na PSP, mitigando os efeitos do *turnover* da *intenção de turnover* ou, simplesmente, o *quiet quitting* (QQ) e os custos inerentes à quebra do contrato psicológico (CP). Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

As políticas e procedimentos de GERH tornam-se, assim, componentes essenciais da gestão de pessoas em qualquer organização. Estas diretrizes formam a base para as práticas de RH, delineando os princípios, as normas e os processos pelos quais a organização executa a gestão estratégica dos seus recursos humanos. Serão, portanto,



essenciais para promover consistência, transparência e conformidade nas práticas de RH, criando um ambiente de trabalho eficiente, justo e alinhado com os objetivos estratégicos da PSP.

Palavras-chave: *Recursos Humanos; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Turnover; Quiet Quitting; Contrato Psicológico.*



Abstract

Based on the internalisation of the strategic axes defined by the National Directorate of the Public Security Police in its strategic document and which apply across the board to the entire institution, we couldn't help but address a topic that has already been studied by other comrades and which revolves around human capital. In an institution founded on people and for people, its most precious asset is undoubtedly its human capital. The men and women who wear and have worn the uniform in the past in favour of a greater good - public security - will deserve special attention.

If, on the one hand, the attractiveness of citizens to carry out such a noble mission is decreasing - and the latest competitions are a case in point - human resources (HR) management tools will be able to focus on keeping those who are still in our ranks, at the same time and with equal importance, on the practices, procedures and strategies of HR professionals and, across the board, of the other players within an organisation such as the Public Security Police (PSP).

Our work aims to promote discussion about the importance of a professional-centred approach in an organisation, highlighting that valuing, motivating and harnessing the potential of employees makes the organisation more competent and able to face today's social and technological challenges. It explores strategic human resource management (SHRM), which involves the identification, selection and development of people of value to the organisation, and how this strategy can be applied in the public sector, as it certainly will be in the PSP, mitigating the effects of turnover, intention of turnover or, simply, quiet quitting (QQ) and the costs inherent in breaking the psychological contract (PC). The debate arises as to whether this approach should be exclusive to talented people or inclusive of the entire workforce, taking into account cultural issues and principles of equality and fairness. The literature studied suggests a mixed approach, recognising differentiation for specialised professionals and leaders, as long as the process is transparent and fair, while keeping all employees involved and committed through good human resource management practices.

SHRM policies and procedures thus become essential components of people management in any organisation. These guidelines form the basis for HR practices, outlining the principles, standards and processes by which the organisation carries out the strategic management of its human resources. They will therefore be essential for



promoting consistency, transparency and compliance in HR practices, creating a work environment that is efficient, fair and aligned with the PSP's strategic objectives.

Keywords: *Human Resources; Strategic Human Resources Management Turnover; Quiet Quitting; Psychological Contract.*



ÍNDICE:

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vii
ÍNDICE:.....	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xii
PARTE 1 – TEÓRICA	1
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUÇÃO	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	3
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.2.1.PERGUNTA DE PARTIDA	4
1.2.2.PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA	5
1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	5
1.3.1.OBJETIVO GERAL	5
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.5. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	7
CAPÍTULO 2.....	8
O TURNOVER E O QUIET QUITTING	8
2.1. TURNOVER E INTENÇÃO DE TURNOVER	8
2.2. DESISTÊNCIA SILENCIOSA (QUIET QUITTING) E IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS FATORES	10
2.2.1. QUE RAZÕES ESTÃO SUBJACENTES AO QUIET QUITTING?	11
CAPÍTULO 3.....	15
O CONTRATO PSICOLÓGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA de RH	15
3.1. CONTRATO PSICOLÓGICO.....	15
3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH).....	18
3.3. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO	20



3.4. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PESSOAL.....	21
3.5. A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS	23
PARTE 2 – PRÁTICA.....	25
CAPÍTULO 4.....	25
TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS.....	25
4.1. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	25
4.2. AMOSTRA	25
4.3. PROCEDIMENTOS	26
4.4. ENTREVISTA	26
4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	27
4.5.1. ANÁLISE DAS QUESTÕES	27
Questão n.º 1.....	27
Questão n.º 2.....	28
Questão n.º 3.....	29
Questão n.º 4.....	30
4.5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	30
CAPÍTULO 5.....	32
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
5.1. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	32
5.2. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	32
5.3. REFLEXÕES FINAIS	34
5.4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	36
5.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	37
5.6. FUTURAS INVESTIGAÇÕES	37
6. REFERÊNCIAS:.....	38
LISTA DE APÊNDICES:.....	48
Apêndice A.....	48
Apêndice B	49
Apêndice C	52
Apêndice D.....	55
Apêndice E.....	60
Apêndice F.....	63
Apêndice G.....	66



Apêndice H.....	69
Apêndice I.....	73
Apêndice J	76
Apêndice L.....	79
Apêndice M	82
Apêndice N.....	85
ANEXOS:	89
Anexo 1.....	89



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CE – Comunicação Estratégica

CP – Contrato Psicológico

GERH – Gestão Estratégica de Recurso Humanos

GRH – Gestão de Recurso Humanos

PSP – Polícia de Segurança Pública

QQ – *Quiet Quitting* (desistência silenciosa)

RH – Recursos Humanos

TIF – Trabalho Individual Final



PARTE 1 – TEÓRICA

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Polícia de Segurança Pública (PSP) tem vindo a enfrentar alguns desafios na atração de recursos e capital humano retenção do talento interno, tendo sido recorrente a existência de despedimentos (exonerações, licenças sem vencimento, comissões de serviço, entre outros) com as consequências daí inerentes e com impacto no funcionamento e estabilidade institucional.

Manter o nível da força de trabalho policial é um dos desafios mais importantes que a Instituição enfrenta hoje. A longo prazo, tanto a oferta como a procura por polícias qualificados está a mudar, havendo assim a necessidade de expandir as responsabilidades policiais e diminuir os recursos internos. Torna-se importante abordar alguns temas que, direta ou indiretamente, impactam no cerne do nosso trabalho e que quotidianamente acompanham os polícias e, genericamente, de quem presta serviço na Instituição. Face a estes circunstancialismos a questão relacionada com a gestão de recursos humanos assume uma importância, cada vez mais, relevante e acarreta alguns problemas ligados ao conhecimento institucional desta problemática. Bilhim (2011) refere que, tornando-se central o estudo deste tema, “o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso” (p. 22), tornando-se o estudo nesta área atual e pertinente. “Actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital” (Bilhim, 2011, p. 25). Torna-se, assim, essencial apostar num conhecimento que promova, para além da simples gestão dos recursos humanos, o fator estratégico do capital humano.

Perante o antedito, com este trabalho, iremos abordar os fenómenos *Turnover* e o *QQ*, e seus impactos, que reputamos como muito relevantes, e que, por força dessa



relevância e pertinência verificarmos a necessidade de manter o contrato psicológico alinhado com os Valores e Visão da PSP. Consideramos como imprescindível que se aposte no incremento do envolvimento, identificação e compromisso pessoal, mantendo os fundamentos do contrato psicológico, através de estratégias de comunicação robustas e eficazes que contribuam para manter e atrair recursos humanos. Considerando uma eventual mudança de paradigma, é importante identificar quais as áreas de intervenção, sobre as quais deve ser priorizada a ação da GRH, visando a valorização das carreiras e remunerações, promoção do bem-estar pessoal e profissional e em formas de aferir fatores de (des)motivação.



1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Atualmente, motivado pelas constantes mutações sociais e geopolíticas exige-se que as organizações acompanhem tais mudanças nas suas próprias políticas de GRH e sejam adaptativas e abertas à mudança, enquanto fator determinante de sucesso e evolução.

Os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade” daqui ficando evidenciado que “...as PESSOAS são o mais relevante” (Câmara et al., 2013, p. 31).

Nesta perspetiva, para ser garantido o sucesso e almejados resultados de excelência, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Câmara et al., 2013, p. 31). Torna-se crucial, assim, que exista uma estreita conexão entre as preferências e prioridades do trabalhador e as da organização (Câmara et al., 2013).

De todo o modo, a PSP é uma Instituição que, por natureza confere estabilidade laboral e condições de trabalho diferenciadoras face ao mercado privado. Contudo, sendo uma instituição fortemente hierarquizada, o facto de se tratar de um serviço público especializado e exigente do ponto de vista operacional implica que a GRH seja confrontada com demandas de resolução de questões de índole operacional e, concomitantemente, de ordem motivacional. A falta de atenção a estes problemas poderá ser fortemente impactante no desempenho dos polícias e, conseqüentemente, na qualidade do serviço que se presta à sociedade (Moreira, 2011).

Tomando como ponto de partida as questões já referidas e, no âmbito do Trabalho Individual Final, do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) assumimos como essencial abordarmos o tema do *turnover*, o *quiet quitting* e a quebra do contrato psicológico no seio dos profissionais da PSP (independentemente das classes) como temas centrais para, humildemente propor algumas áreas com necessidade de intervenção, em termos de GRH, e potenciar estudos mais aprofundados nestas temáticas.

Este tema surgiu da necessidade de ser mantido o capital humano na PSP - o seu capital mais valioso – e adotar medidas que mitiguem as saídas, nomeadamente, dos mais talentosos. Resultou, também, da necessidade de olhar para dentro e constatar que uma comunicação estratégica (CE), o aumento da motivação e compromisso para com os Valores e Visão institucionais e as permanentes preocupações envolvendo a GERH terá um



impacto positivo na retenção e atração de pessoas. É essencial manter a PSP como uma instituição credível, inclusiva e fazendo jus à sua Visão: “Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança.”¹

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Tal como infere Sarmiento (2013), uma investigação e a consequente formulação de conhecimentos novos tem o seu início com a perceção de que existe um problema face ao conhecimento existente. No mesmo sentido, Fortin (2009) admite que “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (p. 48).

A escolha do tema estabelece-se com uma forte motivação em pesquisar acerca de uma questão pertinente e aportar contributos para a evolução científica e do conhecimento (Sarmiento, 2013). Neste contexto, o espectro do estudo e investigação assentam nas políticas de GRH na PSP, face a fenómenos de êxodo de recursos e de capital humano.

1.2.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Na sequência de toda a abordagem teórica, vislumbra-se pertinente definir a pergunta de partida. Esta deverá expressar, o mais fielmente possível, o que o investigador procura aferir, perceber e melhor esclarecer, servindo de fio condutor da própria investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Por conseguinte, no presente projeto de TIF, propomos a seguinte pergunta de partida:

PP – Que políticas é que a Instituição pode adotar para a inversão do *turnover* e do *quiet quitting*?

¹ Fonte: Polícia de Segurança Pública (2024). Estratégia da PSP 2024/2026, acessado através de: <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gias/Estrat%C3%A9gia%20da%20PSP%20-%202024-2026.pdf>



1.2.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

Perante a temática exposta, e de forma a responder à problemática apresentada anteriormente, delineámos três questões derivadas da pergunta de partida:

PD1: Com os meios e estratégias de GRH existentes na PSP, poderão estes ser suficientes para a inversão destes fenómenos?

PD2: Até que ponto poderá uma liderança ética influenciar estes fenómenos por forma a invertê-los ou mitigá-los?

PD3: Está a PSP preparada para lidar com as questões geracionais e de manutenção do CP no âmbito da GRH?

1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A descrição dos objetivos de uma investigação, segundo Sarmiento (2013, p. 13), “(...) originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir”, pelo que se torna essencial definir objetivos a atingir por forma a delinear a pesquisa e dar resposta às necessidades da investigação. De acordo com Sousa e Baptista (2011), o objetivo visa indicar a “(...) principal intenção de um projecto” (p. 26) e o que se pretende alcançar a longo prazo, enquanto os objetivos específicos têm a finalidade de criar um “(...) acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

Tendo em conta a questão de partida e as questões derivadas, por forma a direccionar o nosso estudo, propomos os seguintes objetivos:

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar a opinião dos decisores da organização PSP sobre os fenómenos e impactos do *Turnover* e *Quiet Quitting*.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entendemos com relevante pertinência analisar a importância da manutenção do Contrato Psicológico; em que área de intervenção deve ser priorizada a ação da GRH e; que ferramentas e meios, à disposição da PSP, podem ser utilizados para mitigação dos efeitos identificados atrás.



1.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

“As práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico” (Moreira, 2011, p. 2).

Com a definição das perguntas de partida e as suas derivadas, é essencial definir o modelo analítico que servirá “...de base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43). O modelo de análise preconizado é a extensão do problema e insere “(...) conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente” e orientarem o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

Face aos objetivos que propusemos, este TIF englobará a pesquisa bibliográfica tendente a uma breve revisão da literatura “para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e, também, da vertente conceptual ligada à temática a que nos propusemos dissertar.

Quanto ao método de investigação, assumimos o método qualitativo, porquanto, “(...) centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados (...)” (Sousa e Baptista, 2011, p. 56).

Assim, pretendemos realizar entrevistas a responsáveis da PSP que, de forma mais estratégica ou mais voltada para a aplicação prática, estiveram ou estão fortemente ligados à questão da GRH e “onde o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34) e cujo tratamento será feito através da análise de conteúdo. Recorreremos à elaboração de matrizes cromáticas das unidades de contexto, de registo da entrevista e análise de conteúdo final por questão.

No que concerne à formatação este TIF, foram utilizadas as normas da sétima edição do *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA), de 2010



1.5. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho foi dividido em duas partes, uma teórica e outra prática. A parte teórica – primeira parte - constituir-se-á por uma breve revisão bibliográfica onde procuraremos aprofundar o conhecimento de conceitos que gravitam em torno do tema central, o turnover, mas também em conceitos intimamente ligados à GRH e fortemente impactante neste. A componente prática

A segunda parte – parte prática - será composta pela aplicação de entrevista a oficiais e técnico superior que, de forma estratégica e operacional, viram-se confrontados com a necessidade de pensar este tema numa perspetiva holística.

Globalmente, o nosso trabalho ficou estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo – Introdução -, configura o enquadramento temático, seguido do problema de investigação, do objetivo geral e objetivos específicos, culminando com um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica e da síntese dos capítulos.

O segundo capítulo apresenta uma breve revisão de literatura acerca da questão conceptual do *turnover* e QQ e fatores que lhe estão subjacentes.

O terceiro capítulo versa sobre o CP e GERH, onde procuramos evidenciar algumas características do próprio CP e necessidade da sua manutenção, a CE, liderança e retenção de capital humano, motivação e satisfação pessoal e, por fim, a liderança e a gestão de pessoas.

O quarto capítulo incide sobre o trabalho de campo desenvolvido, indicando a metodologia e método de estudo e, por fim, a análise e discussão dos resultados obtidos

No último capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações, que irão confirmar os objetivos preconizados e responder às perguntas de investigação.

De seguida, submeteremos algumas reflexões finais e proporemos algumas recomendações e sugestões com cariz construtivo e com o fito de aportar benefícios aos polícias e, simultaneamente, à instituição.

Por fim, para além das nossas reflexões finais, serão apresentadas as limitações da investigação, bem como potenciais e futuras investigações nesta temática.



CAPÍTULO 2

O *TURNOVER* E O *QUIET QUITTING*

2.1. *TURNOVER* E INTENÇÃO DE *TURNOVER*

A questão do *Turnover* tem sido alvo de um interesse crescente em muitas organizações em todo o mundo. De facto, as organizações têm sido forçadas, em determinadas fases da sua evolução, a levantar esta questão. A este respeito, as organizações devem ser alertadas para o risco da saída voluntária de pessoal, devido aos impactos negativos que pode ter no desempenho das suas atividades. O objetivo desta abordagem é efetuar uma breve revisão da literatura sobre os principais fatores e tendências teóricas que explicam o fenómeno do *turnover*.

O *turnover* voluntário é um problema alarmante com que as empresas se confrontam constantemente, constituindo um importante domínio de investigação, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Do ponto de vista teórico, é avisado entender as suas causas numa perspetiva de antecipação e controlo do fenómeno. No entanto, de um ponto de vista prático, é crucial aprender a minimizar a taxa de *turnover* voluntário, nomeadamente, de trabalhadores qualificados. Isto pode ser extremamente útil para o controlo e antecipação dos fatores associados a este fenómeno e relevante para a organização reduzir tanto a perda significativa de capital humano como os custos associados às consequências negativas da decisão do trabalhador.

Armstrong (2012) argumenta que o *turnover* pode considerar-se um evento de rutura que acarreta custos avultados para uma organização. Este ponto de vista é apoiado pela observação de que, quando um trabalhador decide sair por vontade própria, a sua saída tende a provocar mais efeitos negativos para a organização do que a demissão de um colaborador com baixo desempenho. Desse modo, a desvinculação de um trabalhador de elevada performance transforma-se numa ação dispendiosa para a organização (Dess & Shaw, 2001).

As consequências deste fenómeno são de variada ordem e importam, para qualquer organização, custos associados a ele. Tais custos reportam-se a valores tangíveis (financeiros) e intangíveis (morais) que afetam o bem-estar dos trabalhadores e,



consequentemente, a sua produtividade. São identificados, desde logo, os custos psicológicos que advêm do excesso de trabalho para os trabalhadores que se mantêm na organização. Isto pode levar a tensões que, em princípio, afetam o clima organizacional (Grissom, et al.,2072; Wang, et al.,2012).

A produtividade de um trabalhador pode ser afetada pela saída dos seus colegas, especialmente se o trabalhador fazia parte de uma boa equipa de trabalho; a perda de um trabalhador significa a perda de um elemento ativo que pode desestabilizar o ambiente laboral (Wright & Kim, 2004; Chen,2008), e contribuir para uma redução da qualidade dos bens e serviços disponibilizados aos seus clientes. (Tariq et al. 2013).

Custos associados a novo recrutamento e o risco de ser eleito um novo trabalhador subvalorizado ou dificilmente integrável e, ainda, os custos relacionados com a formação (Singh & Loncar, 2010). Assiste-se, com a decisão de *turnover*, à perda de conhecimentos e experiências acumuladas que são difíceis de recuperar pela organização, num curto espaço de tempo.

Antecedendo a drástica decisão de completa desvinculação laboral identificamos a intenção de *turnover*. Tal atitude comportamental representa a noção positiva ou negativa do próprio indivíduo quanto ao desfecho do comportamento desejado. É definida por uma avaliação das convicções do indivíduo sobre as consequências e as oportunidades de alcançar o objetivo desejado. Referido de outra forma, as convicções acerca do domínio sobre o comportamento referem-se à perceção que uma pessoa tem da sua capacidade de realizar um determinado comportamento como um determinante adicional da intenção comportamental. Assim, num contexto organizacional, o nascimento da intenção de *turnover* voluntário ocorre a partir do momento em que um trabalhador considera deliberada e seriamente a derradeira decisão de futuro abandono da organização (Omar et al., 2012, Jung & Yoon, 2012).

Em suma, a intenção de *turnover* revela-se quando uma pessoa tem controlo efetivo sobre a decisão de abandono do emprego e o *turnover* refere-se à decisão do trabalhador de deixar a empresa por iniciativa própria. Este fenómeno pode ter efeitos nefastos quer na saúde mental e produtividade dos trabalhadores, quer no rendimento global da organização. Na verdade, os investigadores têm demonstrado um crescente interesse na intenção de *turnover*. Esta atenção por parte dos estudiosos pode justificar-se pelo facto de vários estudos confirmarem que esta intenção é um imediato fator determinante do *turnover*.



2.2. DESISTÊNCIA SILENCIOSA (*QUIET QUITTING*) E IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS FATORES

Conforme é referido por Smith (2022) num artigo do *Wall Street Journal*, cerca de metade da população que incorpora o mercado de trabalho, adotou uma postura de limitação do empenho no seu trabalho em termos genéricos, aparecendo a designação de QQ como definição do trabalhador que apenas está empenhado em contribuir com o mínimo indispensável para cumprir com a descrição do seu conteúdo funcional. No mesmo artigo, identifica como fatores que potenciam a queda do comprometimento e empenho dos trabalhadores a falta de assunção plena de responsabilidades de muitos gestores e superiores em termos de liderança – sendo este um fator agregador, de motivação e de capacitação – e descreve, ainda, alguns caminhos que podem ser trilhados no sentido de reintegrar os trabalhadores e potenciar o seu empenho laboral.

Este fenómeno, no seio do panorama laboral, pode traduzir-se numa tentativa de os trabalhadores passarem uma mensagem a quem os dirige de que, na organização, o ambiente laboral não é salutar nem desejável e que é imperioso mudar (Ellis & Yang, 2022).

O QQ manifesta-se na falta de vontade de um trabalhador em tornar-se um executante de trabalho extra o que normalmente resulta de uma potencial incapacidade da própria organização em criar uma relação forte e de elevado significado com os seus trabalhadores (Zenger & Folkman, 2022). Nesta ótica, os desistentes limitam o seu comprometimento com o trabalho, na procura da manutenção da devida proporção entre o trabalho e a vida própria, ou simplesmente para manterem a sanidade mental e o bem-estar pessoal em ambientes de elevada pressão e stresse (Harter, 2022).

Ao invés de abandonarem os seus empregos, os desistentes silenciosos rejeitam a ideia de o trabalho ter um forte domínio sobre as suas vidas pessoais. A quem é pedido um desempenho de alto nível e responsabilidade, mas que, por outro lado, não é valorizado pelo seu superior, reage negativamente e recusa dedicar-se com elevado compromisso com a função (Smith, 2022).

Lamentavelmente, a consideração que é devida aos trabalhadores e na necessidade de investimento no seu desenvolvimento profissional tem sido esquecida por muitas organizações (Cameron, 2012). Quando os trabalhadores sentem a sua desvalorização o resultado manifesta-se num baixo nível de empenho pessoal (Meyer, 2014) e preferem optar pelo abandono silencioso em resposta às (in)ações dos seus empregadores (Hopke,



2022).

Embora a desistência silenciosa seja um ponto de vista predominante tanto da Geração Millennial (Ellis & Yang, 2022) como da Geração Z mais jovem (Schroth, 2019), é também uma perspetiva de muitos trabalhadores mais velhos que também estão insatisfeitos com gestores e supervisores ineficazes e pouco fiáveis (Damron, 2018).

2.2.1. QUE RAZÕES ESTÃO SUBJACENTES AO *QUIET QUITTING*?

De harmonia com o resultado da pesquisa do estudo mundial GALLUP², considerar um bom emprego exige à entidade empregadora o estabelecimento de um compromisso com os seus trabalhadores, no que concerne à sua valorização profissional e pessoal (Clifton & Harter, 2019).

Esta correlação entre o compromisso organizacional com o desenvolvimento profissional e a satisfação laboral dos seus trabalhadores vem sendo identificada como fator relevante na retenção de recursos humanos. Infelizmente, muitos trabalhadores não vislumbram um caminho para o seu crescimento e desenvolvimento profissional, mantendo-se com a sensação de que a sua posição laboral tem poucas oportunidades de progressão e que o seu emprego atual está praticamente estagnado. (Kelly, 2022).

Kruse (2022) explicou que o facto de os empregadores não comunicarem aos trabalhadores as estratégias e os objetivos da organização, concomitantemente com o fraco investimento no desenvolvimento profissional dos trabalhadores faz com que estes se sintam inseguros quanto ao seu futuro. Não havendo a forte convicção de que as suas organizações assumem o compromisso no que tange ao seu desenvolvimento profissional a longo prazo, muitos trabalhadores altamente qualificados assumem um descomprometimento com a organização ou, até, pela completa desvinculação com esta – o *turnover* (Hom, Allen, & Griffith, 2019).

Frequentemente, os supervisores e gestores de um número alarmante de empresas não têm empatia ou compaixão para com os seus trabalhadores - ignorando os seus sintomas de sofrimento e tratando-os como mercadoria e não como *stakeholders* valiosos (Worline & Dutton, 2017). Os trabalhadores que trabalham em organizações de forte

² A Gallup World Poll, conhecida apenas por Gallup, é uma empresa Norte Americana que se dedica a acompanhar as grandes questões mundiais. Já desenvolveu estudos em mais de 160 países, incluindo 99% da população adulta. A Gallup efetua as mesmas questões e da mesma forma tornando possível fazer tendências de dados anualmente e efetuar comparações diretas entre os países alvo de estudo. Extraído de: <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>



controlo e incisiva supervisão referem a cultura organizacional tóxica do topo para as bases como uma razão para assumirem-se desagradados com tais lideranças (Matos, O'Neill, & Lei, 2018). Os trabalhadores dessas organizações queixam-se de serem sujeitos a assédio sistémico, microgestão e comportamentos abusivos e rapidamente desvinculam-se do seu trabalho (Aubrey, 2012). Em resultado de uma liderança assente numa microgestão surge a desmotivação das pessoas que não se sentem responsabilizadas e empoderadas e aporta para a organização uma atmosfera de ressentimentos e desconfianças para as equipas. Simultaneamente tem implicações diretas nas chefias obrigando-as a trabalhar menos eficientemente e durante mais tempo.

Cuidar dos trabalhadores pressupõe suprir as necessidades de bem-estar, de manutenção da sua saúde mental e de proteção das pessoas enquanto indivíduos, como parte integrante duma equipa (Clifton, 2022). Assumindo este papel de compaixão e cuidado as organizações fomentam consistentemente nas mentes dos trabalhadores a perceção de que existe um efetivo interesse na satisfação das suas necessidades e que conduz à retribuição através da elevação dos seus níveis de empenhamento pessoal (Hamill, 2019). A falta de atenção para com a necessária paridade entre o profissional e pessoal impacta negativamente na relação empregado-empregador na medida em que transmite a ideia de que as necessidades pessoais dos trabalhadores são secundarizadas face à sobrevalorização das prioridades organizacionais (Cewart, Gilley, & Avery, 2014).

Aumentar a desconexão dos trabalhadores é um dos fatores que fomenta o QQ e Cecilia Herbert (2022) concluiu que o sentimento de pertença nos trabalhadores é crucial na gestão dos recursos humanos e um desafio para as organizações em 2023 e relaciona-a tanto com a inclusão como com o bem-estar dos trabalhadores. Outros investigadores e gestores de RH também dão ênfase que os conceitos de pertença e de envolvimento dos trabalhadores estão estreitamente conectados (Filstad, Traavik & Gorli, 2019; Caldwell & Anderson, 2023).

Não obstante estes conceitos, integrar uma equipa numa organização não é condição suficiente para sustentar o sentimento de pertença (Andejumo, 2021). Desta forma, quando os trabalhadores não se sentem totalmente incluídos e informados no decurso do processo decisório, que os afeta e afeta o seu trabalho, tendem a sentir-se isolados e desconectados e não se sentem plenamente incluídos.

A investigação sobre o comportamento que vai mais além do que é o seu conteúdo funcional e o empenho proativo dos trabalhadores afirma que a sua autonomia



está intimamente ligada ao desempenho e à satisfação profissional (Chiu & Chen, 2005). Comportamentos irrelevantes e intoleráveis por parte das chefias podem criar, emocional e fisiologicamente, comportamentos negativos com forte impacto na corrosão do empenhamento profissional e na degradação das relações interpessoais desejáveis (Cooper, 2020).

Lamentavelmente, a previsão para as organizações, no que concerne ao fenómeno da desistência silenciosa, continua envolta num forte desânimo. As respostas associadas ao despedimento silencioso, passivas e/ou agressivas, configuram-se autodestrutivas, pois 41% dos trabalhadores que responderam ao inquérito estão em fase de procura ativa de novo emprego e ambicionam abandonar as suas empresas no espaço de um ano (Consorte, 2022).

De acordo com o relatório “*State of the Global Workplace*” da Gallup, a insatisfação no local de trabalho está no seu ponto mais alto de sempre, com a desmotivação dos trabalhadores a acarretar um custo astronómico à economia global (7,8 biliões de dólares), só no impacto que tem nas perdas de produtividade (Pendell, 2022; Espada, 2022).

Para abordar as razões da insatisfação dos que desistem silenciosamente, os empregadores devem reavaliar o seu compromisso no sentido de compreender todos os trabalhadores, de modo especial, os das Gerações Y e Z e as suas motivações. Promover a responsabilização individual dos trabalhadores pelo seu desempenho profissional, demonstrações de elevada cooperação em trabalhos de equipa e aportar valor para o cliente, além de ajudá-los a compreender como o seu trabalho contribui para o objetivo estratégico da organização (Harter, 2022).

Os gestores e supervisores, carecem de formação específica para características de liderança ao invés de simples chefia, pois são os responsáveis privilegiados em evitar relações laborais. O estabelecimento duma cultura voltada para as pessoas (trabalhadores) e serem empáticos na liderança exige uma excelente comunicação e a assunção de compromissos com inclusão e diversidade, doses de equidade e justiça e compreenderem as necessidades de cada trabalhador (Poorkavoos, 2016). Saberem ouvir e entender quais são as necessidades pessoais de cada trabalhador é crucial e a gestão de topo precisa reconsiderar as suas suposições acerca dos valores dos novos funcionários e criar programas, práticas e políticas que demonstrem uma compreensão mais exata desses grupos. Líderes eficazes evitam estereótipos baseados na questão geracional mas, ao invés,



analisam as necessidades e prioridades de cada colaborador, levando em linha de conta o impacto da desistência silenciosa tem na organização. (Bremen, 2022).

Para incentivar os trabalhadores a darem o seu melhor e a alinharem-se com os objetivos da organização, os líderes precisam ir além de uma simples relação de troca. Devem considerar os trabalhadores como coproprietários e associados em vez de meros subordinados (Burns, 2010; Block, 2013). Estabelecer uma cultura de valorização e reconhecer os trabalhadores como ativos valiosos, e não apenas como custos, é essencial para aumentar o empenho e a produtividade (Cameron, 2012).

Um ambiente de trabalho que valoriza a gratidão, o reconhecimento e a compaixão, envolve e incentiva os trabalhadores, fortalece relações favoráveis e promove comportamentos positivos que vão além do local de trabalho (Worline & Dutton, 2017). Quando os trabalhadores estão envolvidos em tarefas significativas e são tratados com dignidade, credores do respeito e confiança, é mais provável que se sintam motivados a trabalhar e a esforçarem-se para alcançar os objetivos da organização (Beer, 2009).

A menos que as organizações mudem a sua abordagem sobre as expectativas relativamente aos trabalhadores e promovam a sua satisfação laboral, a desistência silenciosa continuará e muitas organizações poderão não alcançar o seu pleno potencial.



CAPÍTULO 3

O CONTRATO PSICOLÓGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA de RH

3.1. CONTRATO PSICOLÓGICO

Não sendo o foco do nosso trabalho, pretendemos relacionar a questão da quebra do denominado Contrato Psicológico (CP) e aquilatar alguns dos seus impactos dentro da Instituição e, conseqüentemente, servir de impulso para outros estudos mais abrangentes e orientados para a necessidade de mudança organizacional. Apesar de não estar redigido, o CP configura uma série de expectativas que pairam permanentemente sobre todos os membros duma organização e torna-se fundamental na definição comportamental de todos os intervenientes. (Schein *apud* Anderson & Schalk, 1998).

Autores como Robinson (1996), Turnley e Feldman (1999) e Rousseau (1995), por seu turno, ilustram este conceito baseado numa expectativa e atendimento recíproco. Este conceito entronca na teoria da expectativa, na qual, os trabalhadores aderem às diretrizes da organização e buscam a compreensão dos fatores que determinam comportamentos e atitudes em contexto laboral (Vroom, 1964).

De acordo com Lloyd et al. (2010), o conceito de CP é assumido como sendo uma formação mental sediada em acordos que tem o seu início desde o momento do recrutamento, durante o processo avaliativo e perante o quadro normativo da organização. Coyle-Shapiro (2002) afirma que a forma de proceder das pessoas não é influenciada apenas pela sua perceção da organização, mas também pela expectativa das recompensas que esta lhes poderá proporcionar.

Segundo Rousseau (2000), as promessas percebidas não têm necessariamente que ser expressas verbalmente e/ou por escrito para serem entendidas como tal mas, tão só, manifestarem-se através de palavras ou ações, dependendo dos contextos. A mesma autora define a obrigação como um comprometimento face a ações futuras. O ponto central assenta a assunção de que a um compromisso assumido é oferecida uma compensação, às quais os envolvidos se vinculam mutuamente. No contexto organizacional, o trabalhador entende que tal decisão implica a obrigatoriedade de prestação de serviços específicos dentro da organização, seguindo o conjunto de orientações determinadas superiormente.



Rousseau (1995) apresenta uma descrição mais pormenorizada, onde do cruzamento de várias características faz emergir um tipo de CP que raramente é discutido na literatura sobre o tema, conforme a pesquisa bibliográfica realizada. São estes os denominados contratos transicionais, caracterizando-se pela pouca clareza relativamente quer aos aspetos relacionais, quer aos transacionais.

Estas relações são marcadas por incertezas e afiguram-se instáveis, inexistência de compromissos quanto à manutenção da ligação, fraca ou carente definição quanto ao desempenho expectável, instabilidade, elevados índices de incertezas e *turnover*. O contrato transicional não poderá, contudo, ser entendido como uma genuína forma de CP, mas sim de uma construção mental que espelha as repercussões de modificações que entram em conflito com acordos definidos *à priori*. As relações desenvolvem-se em contexto de imprecisão sobre as exigências recíprocas, envolta em alguma desconfiança e uma diminuição das expectativas em relação ao futuro da relação (Cunha et al., 2007).

O CP pode ser formado antecedendo o ingresso na organização (Cunha, 2010). Isto prende-se com o facto de serem criadas expectativas e convicções com base nas características individuais das pessoas, nos padrões educativos que incidem sobre os pressupostos duma relação contratual, nas experiências de membros de outras instituições e nas informações difundidas em documentação interna ou através dos meios de comunicação social (Cunha et al., 2010). A análise da perceção do cumprimento do CP é crucial, pois atua como uma variável intermediária entre gestão de recursos humanos e o envolvimento emocional das pessoas (Aggarwal & Bhargava, 2009).

Interessa aferir algumas formas de incumprimento dos CP e, Denise Rousseau (1995), identifica três tipos de inobservância dos pressupostos relativos ao CP.

O incumprimento por descuido ou negligência que ocorre quando há (1) diferentes interpretações por parte de uma das partes, causando uma discrepância entre os interesses de uma e as perceções da outra; (2) rutura superveniente motivada por situações que inviabilizam completamente o cumprimento de um CP, por qualquer das partes; por fim, (3) a quebra de contrato que ocorre quando uma das partes, não obstante ter capacidade para o cumprir a sua parte, recusa-se a executá-lo.

Segundo Castanheira e Caetano (1999) o não cumprimento do CP pode assumir várias explicações. No entanto, fomenta sensações de incompatibilidade, destrói relações de confiança (Robinson & Rousseau, 1994); e potencia a alienação quanto aos comportamentos organizacionais (Robinson & Morrison, 1995).



Nos seus estudos, Farrel (1983) identificou quatro tipos de comportamentos que resultam da quebra do CP e que são determinadas por predisposições individuais, fatores circunstanciais, aprendizagem social e a cultura intrínseca da organização. As circunstâncias tendem a influenciar a escolha de certos padrões comportamentais, enquanto o aprendizado socialmente adquirido molda as respostas assentes em modelos de comportamento já existentes.

As respostas dos trabalhadores às quebras/violações dos CP, resultou no incremento das saídas constituindo a desvinculação plena com a organização; por outro lado, aumentou a capacidade de estabelecer diálogos, incluindo-se com a hierarquia, no sentido de melhorar as condições; no decréscimo do fator lealdade refletido na diminuição das horas de trabalho extra e de compromisso com a organização e, por último, aspetos associados a comportamentos negligentes que se traduzem em esforço moderado na função, taxas de absentismo elevadas, atrasos ou incumprimento de horários de trabalho e menor atenção aos aspetos da qualidade do trabalho prestado (Rousseau, 1995).

Numa organização altamente burocrática, que suprime a transmissão de opiniões e assume condutas não conformes, é muito plausível que a reação seja um débil brado, surja a negligência e faltas de lealdade. Numa organização com mais abertura, é mais provável que se possa incentivar o diálogo na tentativa de restabelecer o CP através do estabelecimento de canais de franca comunicação (Rousseau, 1995).

A maioria dos indivíduos que escolhe sair, sente que houve um incumprimento, geralmente manifestado através de uma resposta emocional, sendo esta considerada a mais extrema das reações (Hera, 2002). Não assumindo esta resposta mais drástica, mas existindo a perceção da quebra/violação do CP, pode também adotar uma atitude laboral negligenciada, conduzindo à corrosão do vínculo. Esta é a resposta mais intrincada conduzindo, como o próprio termo sugere, a numa atitude negligente passiva, numa ação destrutiva intencional e pode até estar associada a atos de violência e vandalismo no local de trabalho e, até, agressões físicas contra colegas de trabalho (Hera, 2002).

Existem na literatura estudada evidências empíricas e teóricas que apontam para várias consequências resultantes da rotura/incumprimento do CP (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016), tais como: redução dos índices de satisfação e bem-estar; aumento do sentimento de falta de justiça; deterioração das relações de confiança; perda dos sentimentos lealdade e do dever; sensação de ressentimento e raiva; maior desejo de *turnover*; diminuição dos níveis de compromisso; queda no desempenho; danos no



desenvolvimento da carreira; redução das condutas de cidadania; acréscimo das ações negligentes e/ou contraproducentes.

3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH)

O atual paradigma em termos de gestão organizacional assenta, como principal fator de competitividade, nas pessoas e secundarizando as questões financeiras, logísticas ou tecnológicas. Pressupõe-se, assim, que a valorização das pessoas e o alinhamento com as competências estratégicas que garantam o sucesso organizacional, a elevação das taxas de produtividade está intimamente relacionada com os índices de motivação e empenhamento com a função, os objetivos e missão da organização que se consegue inculir nos trabalhadores. Face a este paradigma, ao colocar-se o capital humano no âmago da organização, a GERH afirma-se como fator preponderante de sucesso.

A gestão de recursos humanos está a evoluir para incluir novas dimensões, como a gestão estratégica, a atração de talentos, o investimento nas pessoas (os ativos mais importantes da organização) e a fidelização dos colaboradores, evitando que se percam para a concorrência. (Bilhim, 2009)

Entende-se, actualmente, que a ênfase deve ser colocada nos seguintes factores: sistema de gestão; adopção de abordagens estratégicas; aquisição de valor acrescentado; e obtenção do compromisso dos trabalhadores com as metas e objectivos da organização. (Bilhim, 2009, pag. 20)

“A gestão de recursos humanos transforma-se, no que diz respeito à gestão das pessoas, numa filosofia orientada para a actividade /negócio, tendo em vista a obtenção do seu valor acrescentado na realização do sucesso organizacional.” (Bilhim, 2009, pag. 20)

É essencial, então, perfilar a estratégia com as pessoas, destacando-se a importância de um forte alinhamento entre os trabalhadores e a visão da organização. Os gestores tomam decisões estratégicas e os trabalhadores executam ações que podem moldar a estratégia e a visão futura da organização.

À medida que as pessoas são vistas como uma valorização competitiva das organizações, é assumido um papel mais ativo, em termos da gestão de recursos humanos, em áreas de gestão anteriormente inexploradas. O gestor de recursos humanos, agora



responsável pela gestão da cultura e do intangível, é cada vez mais solicitado a intervir na gestão estratégica, especialmente nas políticas e filosofias de gestão. (Pfeffer, 1994)

Por forma a garantir o êxito e a sustentabilidade nas organizações, é fundamental que as pessoas que integram as organizações sejam ativamente envolvidas na definição da estratégia. Quando todos os membros participam desse processo, a definição da estratégia torna-se mais robusta e alinhada com as necessidades e expectativas de todos os envolvidos. Isso não só promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também aumenta o comprometimento e a motivação de todos os colaboradores (Truss & Gratton, 1994). Não se trata apenas de uma mudança superficial de terminologia, mas sim de uma real transformação da abordagem tradicional. Com esta mutação, as pessoas deixam de ser vistas enquanto encargo financeiro e passam a ser consideradas enquanto valor estratégico e não apenas um mero ativo (Beer et. al, 1985).

Em Portugal, a GERH é ainda uma área emergente. O diretor ou gestor de RH colabora na execução da estratégia organizacional, mas a sua intervenção continua a ser reduzida, limitada e fragmentada.

No entanto, a atenção que tem sido dada à gestão estratégica de recursos humanos nos últimos anos deverá continuar, aprofundando-se alguns dos seus aspetos atuais, onde, provavelmente, serão incorporadas na gestão de recursos humanos as seguintes áreas:

Integrar as pessoas enquanto fator estratégico para promover a competitividade da organização constitui-se como uma estratégia de GRH. Nesta senda destacam-se a gestão e a consolidação da cultura organizacional, uma eficaz comunicação interna e consolidação da cultura organizacional e à constituição de organizações aprendentes face às mutações dos ambientes externo e interno.

Concomitantemente, a atração de recursos humanos exige um planeamento quantitativo e qualitativo de RH, a necessidade de acautelar uma boa gestão de carreiras, apostar na gestão e avaliação de desempenho, atender aos perfis do trabalhador e respetivo conteúdo funcional e o fomento da negociação coletiva.

Do mesmo modo, a aposta na capacitação e crescimento dos trabalhadores por via duma formação que não seja encarada como um ónus financeiro, mas antes, vista como um investimento para a organização. Por fim e como desiderato de retenção de pessoas talentosas exige-se uma valorização da questão remuneratória (fator exógeno) benefícios sociais e higiene e segurança no trabalho, entre outras.

Este enfoque que é dado à nova dimensão de gestão de recursos humanos poderá



assentar em três vetores. Desde logo o fator social em termos de gestão do emprego, numa perspetiva institucional que representa um peso elevado nas dimensões individual e relacional. A questão política, porquanto, as relações laborais exigem novas posturas envolvendo todos os intervenientes e, por fim, enquanto fator crítico de sucesso organizacional face à competitividade e a forma de executar é fator diferenciador da denominada cultura organizacional (Bilhim, 2009).

3.3. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Num contexto atual de transformações, impulsionadas pelas novas tecnologias e associadas a diversos fatores, como as exigências associadas à globalização, a responsabilização social e ética, as crises e as flutuações dos mercados financeiros (internos e externos), torna-se essencial que as empresas se robusteçam para responder de forma ágil e eficaz a esses ambientes em constante mutação.

Neste sentido, atrair e manter o talento pode assumir um fator competitivo diferenciador (Carrillo, 2014). Em primeiro lugar, porque manter talentos implica reter os melhores e os que mais produzem, em segundo, quando um trabalhador deixa a empresa leva consigo todo o conhecimento e experiência adquiridos e, por último, surgem os custos associados à sua substituição que envolve todo o processo de recrutamento, de negociação, formação e adaptação e que não podem ser desconsiderados (Argenti, Howe, & Beck, 2015).

Nesta perspetiva, os RH criam, sustentadamente, valor à PSP quando indubitavelmente se constituem como um ativo pouco comum em termos de habilitações e competências que emprestam no exercício das suas funções. Mais se pode aduzir que tal valor é manifestamente positivo para a Instituição caso lhe aporte impacto no desempenho final e global. Finalmente, sendo grandemente valorados do ponto de vista técnico e de impacto na função que se tornem dificilmente substituíveis (Granton, 2003).

Neste contexto, assume-se como crucial que as organizações acolham estratégias de retenção que englobem uma liderança motivadora que seja capaz de motivar os RH, promovendo a valorização, o desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores. No mesmo sentido, que seja capazes de implementar um sistema comunicacional transparente e consistente, direcionado para todos os *stakeholders* (internos e externos), de molde a permitir que as aspirações dos trabalhadores sejam viabilizadas, promovendo a criação de



mecanismos de avaliação da satisfação laboral, fomentar a motivação e, por último, uma comunicação constitutiva dentro da própria organização (Oliveira & Henninger, 2016), sendo que esta é percebida como um mecanismo privilegiado para alinhar o pensamento dos trabalhadores com as estratégias e diretrizes da instituição. Os trabalhadores são considerados o ativo mais valioso e os seus melhores embaixadores.

Com esta abordagem, pretendemos enaltecer o papel da CE como uma ferramenta privilegiada para alcançar as metas e objetivos organizacionais e, especificamente na GERH, com o objetivo de retê-los, através da liderança e da motivação e satisfação pessoais.

De acordo com Carrillo (2014, p. 73),

A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a da gestão sénior.

Para que a CE seja eficaz, é crucial que se estabeleça uma relação sólida entre a organização e os seus *stakeholders*. Esta relação deve ser mantida através dos mais diversos canais e meios de comunicação que se afigurem o mais eficazes possível. É amplamente reconhecido que a condução de negócios não se limita apenas à produção e venda do produto. Atualmente, os *stakeholders* das organizações expressam as suas expectativas e exigências e possuem a capacidade de responsabilizar a empresa pelo seu (in)cumprimento (Carrillo, 2014).

3.4. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PESSOAL

A motivação é fundamental para o funcionamento eficaz das organizações. Por esse facto, a motivação assume-se como um dos primordiais temas e exigências no que diz respeito a uma gestão de RH moderna. Diversas postulações procuram explicar os desígnios deste estímulo que conduz as pessoas a atuar e, assim, alcançarem as suas metas (Alves & Sousa, 2015).

É essencial distinguir entre satisfação e motivação, pois, apesar de estarem relacionadas, medem aspetos distintos. A satisfação no trabalho reflete a qualidade de vida laboral e é uma resposta emocional às experiências dos indivíduos no ambiente de



trabalho. Em contraste, a motivação é um processo que envolve fatores cognitivos.

Conforme Neves (1998), não existe uma ligação direta entre motivação e satisfação. Estudos recentes na área de gestão apontam a ausência de uma consistente relação entre produtividade e satisfação laboral. O mesmo autor considera ainda que, em vez disso, há uma complementaridade, assente no investimento emocional e pelo entrosamento entre os trabalhadores e a envolvente laboral.

Alcobia (2001) afirma que a satisfação dos trabalhadores exerce uma influência marcante no desempenho das organizações, promovendo um aumento na produtividade. Contudo, inversamente, pode também originar graves problemas internos, comprometendo a capacidade de sobrevivência da organização. Isto deve-se ao impacto no absentismo, na falta de compromisso psicológico e na resistência à mudança.

Tratando-se de motivação e de satisfação ambas são moldadas por fatores externos e internos que devem ser levadas em conta. Segundo Chiavenato (2007), os fatores externos provêm das características do ambiente, incluindo aspetos particulares da organização, nomeadamente, processos de compensação e punitivos, razões de ordem social e doutrinas organizacionais. Além disso, existem variáveis intrínsecas e motivadoras que promovem a satisfação, tais como autonomia, sentido de propósito, *feedback* e identidade (Lopes, 2013).

A essência da pessoa facilita a ligação entre os fatores endógenos e exógenos que exercem influência no seu comportamento no seio da organização no que concerne à sua postura perante o trabalho que se revelam nos níveis de proatividade, atitude, dinamismo. Dessa forma, cabe aos gestores criar um ambiente que aumente essa motivação e guie as ações dos seus subordinados, ajudando-os a crescer ao demonstrar que o contributo de cada um é vital para o sucesso do grupo. Quando o trabalhador percebe que o seu esforço tem significado e gera resultados, o seu sentimento de relevância no contexto organizacional cresce proporcionalmente (Mações, 2017).

A comunicação interna tem avançado na dimensão organizacional, passando de uma função meramente operacional e de controlo para assumir uma importância cada vez mais estratégica. Baseado nesses princípios, as empresas utilizam a comunicação interna como uma ferramenta indispensável para fomentar o compromisso dos trabalhadores, aumentando o seu envolvimento com as responsabilidades do cargo, no ambiente de trabalho.

Na perspetiva de Brum (2019), uma comunicação interna que se torne credível e



confiável gera comprometimento e conseqüentemente motivação

(...) no momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância (p. 100).

Seguindo este arrazoado, Chiavenato (2007) defende que “um ambiente que encoraja a comunicação aberta tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização” (Chiavenato, 2007, p.126). Brum (2019) destaca essa questão ao referir que “(...) um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” (p. 26).

3.5. A LIDERANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de liderança tem sido largamente destacado em contextos organizacionais, sobretudo pela sua habilidade de influenciar pelo meio da comunicação. Esta capacidade permite transmitir objetivos claros e orientar o comportamento de um grupo de pessoas para alcançar esses objetivos.

A liderança, enquanto ação de influência, exige que o líder transforme deliberadamente o comportamento dos outros, sendo apenas possível, através do exercício eficaz do seu poder ou autoridade (Maxwel, 2007).

No entanto, é seguro afirmar que a liderança é um

(...) conjunto de processos e atitudes usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização... (...) Quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados (Mações, 2017, p.36).

O conceito de liderança transformacional, introduzido por Burns (1978), descreve a



habilidade em promover renovações e alterações significativas e duradouras no ambiente organizacional. Lideranças deste tipo incentivam o desenvolvimento e a responsabilização dos colaboradores, aumentando a sua sensação de relevância dentro da organização. Como resultado, eleva-lhes o nível de realização pessoal, motivando-os a dedicar-se intensamente no que ao cumprimento dos objetivos organizacionais diz respeito (Lindebaum & Cartwright, 2010).



PARTE 2 – PRÁTICA

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia utilizada na realização deste TIF, assenta no método qualitativo, através da aplicação de entrevista dirigida a profissionais da PSP com ligação estreita à gestão de RH, tanto na vertente estratégica quanto operacional ou aplicação prática. Nesse sentido, direcionamos, via correio eletrónico a nove (9) oficiais de polícia que desempenharam ou ainda desempenham funções nesta área e a um (1) técnico superior.

Foi efetuada, também, uma pesquisa aprofundada na seguinte base de dados: Google Scholar e *RCAP* com as seguintes palavras-chave: *Turnover*; *Quiet Quitting*; *Police Turnover* e Contrato Psicológico. Foi efetuada uma análise preliminar dos resumos de todos os artigos selecionados, foram lidos e avaliados individualmente, consoante o objetivo deste estudo.

4.2. AMOSTRA

A amostra foi constituída por 10 indivíduos com idade mínima de 18 anos. Do total de participantes, 8 (80%) do sexo masculino e 2 (20%) do género feminino (Fig.1).

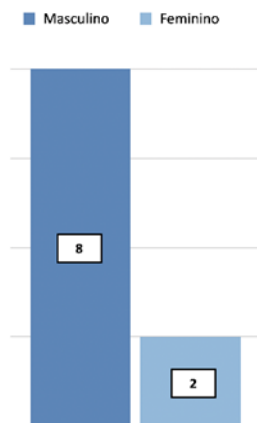


Figura 1 – Género dos participantes



Verificamos que quase a totalidade dos participantes, 7 (70%) dos entrevistados possuem o posto de Superintendente-Chefe, 2 (20%) Superintendente e apenas 1 (10%) dos entrevistados é Chefe do Núcleo dos Recursos Humanos (Fig.2).

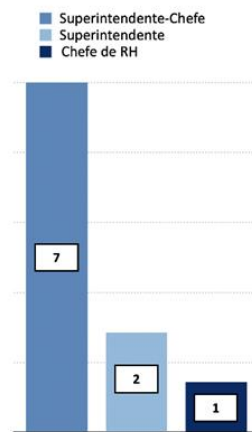


Figura 2 – Cargo dos participantes

4.3. PROCEDIMENTOS

Procedeu-se à distribuição dos questionários, sendo que esta foi feita via correio eletrónico de forma a facilitar a adesão por parte dos participantes. O anonimato e confidencialidade dos dados obtidos nos questionários foram garantidos. O critério de inclusão aplicado: Trabalhar ou terem trabalhado na PSP e, principalmente, terem tido e ainda terem uma ligação estratégica e operacional com questões relacionadas com Recursos Humanos.

4.4. ENTREVISTA

É definida a entrevista como “(...) um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

A efetivação de entrevistas surge da necessidade de recolha de opiniões de gestores na área de RH, que tiveram/têm, quotidianamente, contacto estreito com a gestão de recurso humanos e, por essa via, conhecimentos privilegiados (Ghiglione & Matalon, 2001) quanto às estratégias definidas na PSP.



Decidimos entrevistar os oficiais e o técnico superior que consideramos relevantes para a prossecução dos objetivos deste trabalho, após termos solicitado a devida autorização para a sua aplicação³.

A efetivação das entrevistas foi realizada por via eletrónica onde, segundo Guerra (2006), é conferido aos entrevistados maior conforto e à vontade e obter-se mais informação de qualidade.

No que respeita à estrutura da entrevista, foi utilizado um guião definido previamente, como consta no Apêndice B, o que, segundo Sarmiento (2013), “(...) permitirá ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados (p. 33). O guião da entrevista, no que concerne ao seu conteúdo, forma e escrita, foi previamente validado pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.5.1. ANÁLISE DAS QUESTÕES

Questão n.º 1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo.

Analisados os quadros de resultados à questão n.º1⁴, face ao universo dos entrevistados (10), 60% (6) destes considera muito relevante que deva ser feito um investimento em termos de formação como forma de incrementar o perfil do líder, sendo este impactante na definição de políticas de GRH que visem a retenção de talento e reduzir o turnover;

Ressalta, também que 70% (7) dos entrevistados consideram que deva ser dado mais ênfase às questões relacionadas com a motivação e bem-estar pois, conforme foi descrito nos capítulos teóricos, os fatores motivacionais, de *empowerment* dos trabalhadores, elevar o compromisso com os Valores e Visão da Instituição e manter o

³ Apêndice A.

⁴ Quadro de resultados à questão n.º 1



contrato psicológico poderão inverter os fenómenos que foram anteriormente descritos como a desistência silenciosa (o *quiet quitting*) e o *turnover*.

Com uma taxa elevada de 70%, em que 7 dos entrevistados considera muito relevante que se incida a atenção na identificação e comprometimento dos polícias face à dimensão estratégica que se exige na ação policial. Resulta destes dados que o esforço que tem sido feito até agora poderá não ser suficiente e que é premente encontrar-se estratégias que efetivamente permitam que os polícias se sintam parte dos destinos da instituição e comunguem dos mesmos valores, visão e missão.

O último fator analisado e sobre o qual incide uma grande percentagem dos entrevistados (7) e que corresponde à percentagem de 70%, prende-se com a comunicação estratégica enquanto motor agregador e confluyente das vontades e predisposições, quer da Instituição, quer dos trabalhadores que lhe dão corpo. É aqui evidenciado que esta é das ferramentas de GRH que mais poderá intervir na mudança de paradigma da instituição em termos de retenção das pessoas e, concomitantemente, contribuir para o bem-estar e compromisso dos profissionais de polícia.

Questão n.º 2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

Da amostra analisada e, de acordo com as respostas que cada entrevistado forneceu⁵, verificamos que 80% (8) dos entrevistados refere que é imprescindível e essencial que sejam revistas as carreiras no seio da PSP, nomeadamente, em termos de valorização e progressão mas, acima de tudo, que é muito relevante pensar-se na valorização da componente financeira como fator importante, quer na atração, quer na retenção de talento;

60% (6) dos entrevistados identificam como essencial que exista um equilíbrio entre a vertente pessoal/familiar e a componente profissional; investir nos critérios definidores de saúde e bem-estar dos trabalhadores dentro da Instituição e na redefinição dos critérios de avaliação de desempenho;

⁵ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.



30% (3) dos entrevistados afirmam que há necessidade de mudanças de perspetiva, de redefinição de linhas estratégicas e concretizar uma mudança organizacional e que 30% (3) dos entrevistados entendem que é essencial valorizar a formação promovendo equivalências como forma de valorização pessoal; imprescindível apostar nos fatores motivacionais assente em pressupostos de uma liderança forte e agregadora e num processo de avaliação de desempenho credível e objetivo; incrementar os inquéritos de satisfação/motivação dos RH que se mantêm ligados à instituição, bem como, inquéritos dirigidos às pessoas que voluntariamente abandonas a PSP e que possibilitem a aferição das motivações para o *turnover* e, sobre os quais, a instituição possa intervir preventivamente.

Questão n.º 3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

No que diz respeito á formação das chefias de topo e intermédias na vertente associada à liderança transformacional e de acordo com as respostas fornecidas⁶, 60% (6) dos entrevistados concorda e consideram imprescindível que exista formação especificamente vocacionada para aspetos ligados à liderança constituindo-se como um fator-chave para a retenção de talentos e numa mudança organizacional;

50% (5) dos entrevistados entende que a formação nesta vertente terá impacto na motivação que pode ser transmitida aos polícias, potenciando a promoção de um ambiente laboral positivo e favorável que impactará nos fatores que podem potenciar o alinhamento, compromisso e conseqüente coesão interna na prossecução dos objetivos e missão institucionais; e

30% (3) dos entrevistados afirma que o modelo transformacional tem limitações que a formação impactará nos fatores que podem potenciar o alinhamento, compromisso e conseqüente coesão interna na prossecução dos objetivos e missão institucionais.

⁶ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.



Questão n.º 4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

Quanto ao cerne da questão n.º 4, após a recolha e tratamento das respostas⁷, 70% (7) dos entrevistados concorda e consideram crucial e indispensável que se procure manter os pressupostos do contrato psicológico como sustento do comprometimento das pessoas para com os Valores e Visão da Instituição;

30% (3) dos entrevistados referem que é imprescindível apostar-se na formação conferindo-lhe ênfase e credibilidade, desde a formação inicial e, de forma generalizada, implementar mecanismos de *feedback*;

50% (5) dos entrevistados consideram que investir no sentimento de pertença, no compromisso pessoal e na criação de ambientes de trabalho positivos são fatores que tendem a reforçar os fundamentos base do contrato psicológico; e

50% (5) dos entrevistados firma que é essencial que exista uma estratégia de comunicação eficaz e efetiva, transmitida de forma pessoal, direta, credível e objetiva, através de meios expeditos de transmissão, e que esta seja entendida quanto aos fundamentos que mantêm o CP e que promovam a aceitação e o comprometimento com os Valores e Visão da instituição.

4.5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Finda a análise de conteúdo a cada uma das questões formuladas ao universo de respondentes (10) a quem remetemos o guião da entrevista⁸ consideramos que recebemos o *feedback* necessário para construir uma confirmada ideia de que os responsáveis pela vertente estratégica de RH inferem que há quatro vetores sobre os quais se deve investir, tendo por finalidade mitigar os efeitos que o *turnover* tem e ainda pode vir a ter no contexto institucional.

⁷ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

⁸ Apêndice B



O primeiro vetor incide a sua atenção nas áreas, nas quais, os responsáveis da PSP, consideram urgente que sejam desenvolvidos estudos individualizados. Destacam, como muito relevantes, a necessidade de reforçar os mecanismos de comunicação estratégica; nos fatores de motivação e bem-estar dos profissionais da PSP; no fomento da identificação e comprometimento com a função e, por último na formação e liderança.

Um segundo vetor, veio confirmar os resultados obtidos anteriormente, onde a esmagadora maioria dos entrevistados salienta a necessidade de investimento em termos de revisão de carreiras, remunerações e valorização pessoal, na clara aposta na melhoria do bem-estar pessoal e profissional assumindo-se, estas, como ferramentas essenciais à inversão do *turnover* e *quiet quitting*, por um lado, reter os recursos e o capital humano e atrair mais pessoas para a função, por outro.

O terceiro vetor reflete a capacidade de formação específica na vertente liderança, enquanto fator-chave para a retenção de talentos e mudança organizacional, considerando-se como possível, positiva e que, certamente, promoverá um ambiente favorável para a manutenção dos ativos mais valiosos da PSP – os recursos humanos. Contudo, verifica-se que esta formação dirigida para um estilo de liderança transformacional tem limitações e que não chega capacitar as chefias pois o modelo não pode ser aplicado de forma linear mas, antes, fica dependente de uma multiplicidade de fatores, nomeadamente pessoais e de contexto, para a sua plena e eficaz aplicação.

Por último, mas não menos importante, surge-nos a necessidade de manutenção do CP, enquanto fator de comprometimento com os Valores e Visão da PSP, afirmando-se como indispensáveis para a retenção e atratividade de RH. Assim, os dados revelam a necessidade de serem estabelecidos, ou restabelecidos, os fatores que concorrem para um estreitamento no relacionamento entre Instituição e os seus polícias, e vice-versa. Do mesmo modo, ressalta a necessidade de estabelecer estrategicamente uma dinâmica comunicacional que desenvolva e promova o já referido comprometimento com os Valores e Visão.



CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Atinente aos objetivos que nos propusemos atingir, no início deste trabalho, consideramos que estes foram cumpridos na íntegra.

Com este estudo prático, e tendo como objetivo geral analisar a opinião dos decisores da organização PSP sobre os fenómenos e impactos do *Turnover* e *Quiet Quitting*, tal desiderato resultou em opiniões que reputamos como muito importantes e que sustentam a validade deste estudo.

No que concerne aos objetivos específicos, pela relevância e pertinência que encerram, verificamos que, quanto à necessidade de manter o contrato psicológico alinhado com os Valores e Visão da PSP, é imprescindível que tal aconteça suportado por uma formação direcionada para a sua manutenção, apostando no envolvimento e compromisso pessoal através duma comunicação estratégica. No que toca às áreas de intervenção sobre as quais deve ser priorizada a ação da GRH e que ferramentas e meios, à disposição da PSP, para mitigação dos efeitos identificados no objetivo geral ficaram salientados nas ideias de que é imprescindível e essencial apostar nas mudanças de paradigma em termos de GRH, valorizando as carreiras e remunerações, promoção do bem-estar pessoal e profissional e em formas de aferir fatores de (des)motivação.

5.2. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

No que concerne à questão: “**Que políticas é que a Instituição pode adotar para a inversão do turnover e do quiet quitting?**”, consideramos que o presente estudo respondeu em pleno ao que se exige em termos de identificação de algumas possíveis áreas de intervenção prioritária, atendendo aos conceitos teóricos abordados e aos fatores que promovem o *turnover* e o *quiet quitting* e, bem assim, pelas perceções dos entrevistados e materializadas nas respostas fornecidas. Salientamos, ainda, as limitações de aplicação dos incrementos remuneratórios, porquanto é um dos fatores que não está sob o domínio da Instituição e insere-se num contexto político-orçamental do Governo.



Com os meios e estratégias de Gestão de Recursos Humanos (GRH) existentes na PSP, poderão estes ser suficientes para a inversão destes fenómenos?’, confirmamos que atingimos o objetivo a que nos propusemos, quer tenha resultado da revisão de literatura, quer tenha sido sustentado pelas respostas dos entrevistados, verificadas que foram as opiniões convergentes, consistentes com as estratégias que estão sob o domínio institucional e que promovem a motivação, satisfação, bem-estar e, consequentes, compromisso e desempenho funcional.

Até que ponto poderá uma liderança ética influenciar estes fenómenos por forma a invertê-los ou mitigá-los?

Esta questão foi, também, respondida na totalidade uma vez que, não obstante o modelo de liderança ter as suas limitações, conforme foi verificado, uma liderança positiva conduz ao bem-estar e motivação pessoal e profissional, bem como, promove o envolvimento e compromisso com os desígnios institucionais estratégicos e/ou operacionais.

Está a PSP preparada para lidar com as questões geracionais e de manutenção do contrato psicológico no âmbito da GRH?

Esta questão foi respondida na totalidade, na medida em que, quer da análise dos conceitos de contrato psicológico e os fatores que o potenciam, quer das respostas dos entrevistados, é fundamental que se tenha em consideração as diferenças geracionais no que às expectativas e exigências e de compromisso, nomeadamente, no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e que tem todas as condições para, com um sistema comunicacional eficaz e estratégico, existir uma confluência quanto aos Valores e Visão da Instituição.



5.3. REFLEXÕES FINAIS

As conclusões que se podem extrair deste trabalho, tendo como ponto central o turnover, mas admitindo as conexões com outros fatores que o podem influenciar, como a intenção de *turnover*, o *quiet quitting* (desistência silenciosa) e a quebra de contrato psicológico na PSP, é que se manifesta imprescindível e essencial abordar a complexidade e a interconexão desses fenómenos, destacando a importância de estratégias eficazes para mitigá-los e mudarem-se alguns paradigmas.

A inversão do *turnover* é um desafio significativo que, se nada se fizer, pode comprometer a eficiência e a moral dos nossos recursos humanos. A intenção de *turnover*, que se refere ao desejo dos trabalhadores em deixar a organização, muitas vezes precede o *turnover* e pode ser um indicador crucial da existência de problemas subjacentes. A desistência silenciosa, onde os trabalhadores permanecem na organização, mas reduzem significativamente seu empenho e produtividade, é igualmente prejudicial, pois afeta a coesão e a eficácia das equipas e, genericamente, a instituição.

O conceito de contrato psicológico refere-se às expectativas implícitas e não formalizadas entre uma organização e o trabalhador. Este contrato vai além dos termos legais e formais do contrato de trabalho, abrangendo aspetos emocionais e sociais da relação laboral. A aposta no envolvimento e compromisso pessoal dentro deste contexto significa que tanto a organização quanto os funcionários investem numa relação de confiança mútua, onde cada parte se compromete a cumprir as suas promessas e expectativas.

Quando a organização demonstra um genuíno interesse pelo bem-estar e desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores, promove um ambiente de trabalho onde o envolvimento e o compromisso pessoal são valorizados. Isso resulta numa maior motivação, satisfação no trabalho e, conseqüentemente, um desempenho superior. Por outro lado, os trabalhadores, ao sentirem-se respeitados e apoiados, tendem a retribuir com lealdade e dedicação, fortalecendo ainda mais o vínculo com a organização.

Para enfrentar esses desafios, é essencial garantir uma comunicação estratégica dentro da organização. A comunicação aberta e transparente pode ajudar a alinhar as expectativas e a resolver conflitos antes que eles se agravem. Além disso, um claro investimento na satisfação pessoal e no bem-estar pessoal e profissional dos polícias é fundamental. Isso pode incluir programas de apoio psicológico, oportunidades de



desenvolvimento profissional, e políticas que promovam um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

Em resumo, a redução do *turnover* e da intenção de *turnover*, bem como a prevenção do QQ e da quebra de CP, requerem uma abordagem holística que valorize a CE e privilegie o bem-estar dos polícias. Investir nestes aspetos não só melhora a retenção de recursos humanos, a manutenção do capital humano, mas também fortalece a eficácia e eficiência, a credibilidade institucional e o engrandecimento da marca PSP, para além do incremento da imagem institucional que a torne atrativa e que potencie a resiliência da Polícia de Segurança Pública, face aos fatores endógenos e exógenos.



5.4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

É importante rever e atualizar as políticas de GRH por forma a garantir que estejam alinhadas com as mudanças internas e externas na organização e nas influências geopolíticas globais, às quais a PSP não se pode alhear.

Conforme resultou da análise das entrevistas a altos quadros da PSP, ressalta a necessidade de apostar-se na valorização de carreiras e remunerações, como forma de alavancar relevantemente o bem-estar pessoal e profissional dos polícias, diminuindo o êxodo dos recursos e capital humanos e potenciando a atração da classe civil para a função policial.

Não sendo o fator remuneratório controlável pela instituição mas abrangendo uma vertente político-orçamental e de clara capacidade de influência, há fatores internos que podem ser aferidos, objetiva e regularmente, através de inquéritos de satisfação dirigidos às várias classes profissionais e modelos de propostas de melhoria, fomentando o feedback de todos os polícias assumindo-se como ferramenta de envolvimento e compromisso com os Valores e Visão da Instituição e promoção de uma nova cultura organizacional.

Por fim, melhorar a comunicação estratégica na polícia é essencial para garantir a eficiência, a coesão e o bem-estar dos polícias assumindo-se como fatores-chave para a inversão do *turnover* e a conseqüente retenção do capital humano na PSP.

Nesta senda sugerimos, apenas, alguns pontos em que se aposte ou se consolidem os já existentes.

1. Estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis, através de uma nova plataforma digital onde informações importantes, atualizações e recursos estejam facilmente acessíveis, para além da promoção de reuniões periódicas para discussão metas, desafios e feedbacks;
2. Utilizar aplicativos de mensagens, videoconferências e outras ferramentas digitais para facilitar a comunicação e implementar plataformas que permitam a colaboração e a partilha de informações em tempo real;
3. Implementar sistemas onde os policiais possam dar *feedback* de forma anónima e segura para identificação de áreas de melhoria e reconhecimento de boas práticas;
4. Foco no bem-estar, na oferta de programas de apoio psicológico e promoção da motivação e satisfação pessoal e profissional com atividades que vão muito além da prestação normal do trabalho, com o intuito de auxiliar os polícias a lidar com o stress e a pressão do trabalho, para além da promoção de políticas que incentivem



um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional (revisão profunda dos horários de trabalho por turno, trabalho a distância, apoios e estruturas sociais de fomento de camaradagem e *engagement*).

Implementar estas estratégias pode criar um ambiente de trabalho mais coeso, eficiente e satisfatório, onde a comunicação flui eficazmente e todos se sentem valorizados e ouvidos.

5.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações, como o tempo disponível para realizar o estudo e a limitação em termos de conteúdo motivado pelas regras impostas pelo regulamento do Curso de Estratégia e Direção Policial. Podemos igualmente nomear o número reduzido da amostra, apesar de significativo, bem como, com o facto da subjetividade de algumas das respostas dadas às questões abertas e que condicionam o curso do estudo.

5.6. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Uma vez que, face a contingências várias, não nos foi possível aprofundar mais este tema, entendemos que seria relevante serem realizados estudos quantitativos e qualitativos atinentes à aferição dos fatores subjacentes à tomada de decisão das pessoas em se desvincularem da PSP, através inquéritos dirigidos a profissionais de polícia ou pessoal técnico de apoio à atividade operacional que tenham já sido desvinculados a seu pedido e/ou estejam em fase de instrução dos processos de saída (licenças sem vencimento, exonerações, comissões de serviços em outros organismos da AP, etc.) onde sejam aferidas as razões que estiveram na génese de tais saídas e onde, de futuro, possam ser alvo de intervenção organizacional e definição ou redefinição de estratégias de gestão de RH.



6. REFERÊNCIAS:

- Aggarwal, U. e Bhargava, S. (2009). *Reviewing the Relationship Between Human Resource Practice and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and behaviors: A conceptual model*. Journal of European Industrial Training.33
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho. Manual de psicossociologia das organizações*. Mc Graw-Hill.
- Alves, L., & Souza, C. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *Anais, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional*.
- Andejumo, V. (2021). Beyond Diversity, Inclusion, and Belonging. *Leadership, 17*(1), 62-73. <https://doi.org/10.1177/1742715020976202>
- Anderson, N. & Schalk, R.(1998). *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*. Journal of Organizational Behavior,19.
- Argenti, P. A., Howel, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, pp. 82-90.
- Armstrong, M (2012) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (12ª Ed.), Kogan Page
- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. Defense Technical Information Center. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA560645>
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha*. Pactor Edições.
- Beer, M., (2009). *High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. Jossey-Bass.
- Beer, M., Spector, B.I., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*.



- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão estratégica de recursos Humanos*. 4.ª edição revista, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Block, P. (2013). *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. Jossey-Bass.
- Bremen, J. M. (2022). Quiet quitting: The real story (don't blame gen Z). *Forbes*. Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2022/09/20/quiet-quitting-the-real-story-dont-blame-gen-z/>
- Brum, M. C. (2019). *Responsabilidade Social Corporativa na América Latina: Problemas, Atitudes e Atores Relevantes*. Gestão e Organizações.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretor na(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Évora
- Caldwell, C., & Anderson, V. (2020). *Empowerment is a Choice*. Hauppauge, NOVA Science Publishers. <https://doi.org/10.52305/UHJV9968>
- Câmara, B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013) *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial - 6ª ed. atualizada: Dom Quixote*.
- Cameron, K. (2012). *Positive Energizing Leadership: Virtuous Actions and Relationships that Create High Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Carrillo, M. V. (28 de 12 de 2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, pp. 71-80. Extraído de [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Castanheira, L. e Caetano, A. (1999). *Dimensões do Contrato Psicológico*. Psicologia. Vol. 13.
- Chen, L. (2008). *Job satisfaction among information system (IS) personnel*. *Computers in Human Behavior*, 24(1),105- 118.



- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática (4.ª edição)*. Elsevier.
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Gallup Press.
- Clifton, J., (2002). *Blind Spot: The Global Rise of Unhappiness and How Leaders Missed It*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/analytics/394670/blindspot.aspx>
- Consorte, D. (2022, October 7). Quiet Firing is the Passive-Aggressive Response to Quiet Quitting - Here's Why It Fails. Extraído de: <https://www.entrepreneur.com/leadership/why-quiet-firing-doesnt-work-and-what-to-do-instead/435223>
- Cooper, C. (2020). *Stop Micromanaging: How to Release the Reins and Improve Your Culture*. Independently Published.
- Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. W. (2014). Ethical leaders: Trust, work-life balance, and treating individuals as unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 70-81.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). *A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour*. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, pp.923-946.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e Gestão. In Manual de comportamento organizacional e Gestão. 8ª edição, pp. 197–216. Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., e Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2.ª ed.). Edições Síllabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha & R., Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.ª Edição. Editora RH.
- Damron, S., (2018). Workplace Trust - 58% of People Would Rather Trust Strangers More than Their Own Boss. *OneModel*. Extraído de: <https://www.onemodel.co/blog/workplace-trust>



- Dess, G.D. e Shaw, J.D. (2001). *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446-56.
- Ellis, L., & Yang, A. (2022). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. *Wall Street Journal*.
- Employers. (Doctoral thesis). The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
- Hofschulte Espada, M. (2022). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries. companies fear long-term effects. *Time*. Extraído de: <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>.
- Farrel, D. (1983). *Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.596-607.
- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). “Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª ed.). (N. Salgueiro, Trad.), Lusociência.
- Granton, L. (2003). *Estratégia Viva*. Âmbar.
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J. & Keiser, L. (2012): *Does my boss's gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector*. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22 (4),649- 673.
- Guérin, G. (1992). *Gestion de Ressources Humaines: du modèle traditionnel ou modèle renouvelé*. Les presses de la Université de Montréal.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso*. Príncipia Editora, Lda.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communications*, 3-35.



- Hamill, L. (2019). How Organizations Can Actively Show Employees They Care. *Forbes*.
Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-your-employees-you-care/>
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? *Gallup.com*. Extraído de:
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Harvey, S. (2023). Qualitative case study on the relationship between workloads and the impact it has on employee job satisfaction (Doctoral thesis). Glen R. Jones College of Business of Trident University International
- Hera, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga. Ediciones Aljibe.
- Hera, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe.
- Herbert, C. (2022). Belonging at work: How to increase employee engagement in 2022. *Qualtrics*. Belonging at Work: How to Feel Included in the Culture (qualtrics.com).
- Hofschulte-Beck, A. (2022). The Long-Term Impacts of Remote Working on Employees and
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffith, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>.
- Hopke, T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. *Forbes*.
Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-reset-gift-most-companies-needed/>
<https://doi:10.33423/ajm.v23i1.5869>
- J. Pfeffer, (1996) *Competitive Advantage Through People, Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business Review Press.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). *The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent*. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29. doi: 10.1080/02642069.2011.596932.



- Kelly, J. (2022). Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. *Forbes*. Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/10/25/soul-crushing-dead-end-jobs-are-the-reason-behind-the-great-resignation-and-quiet-quitting-trends/>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Extraído de: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.
- Kruse, K. (2022). Why half the workforce is quiet quitting, and what to do about it. *Forbes*. Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2022/09/15/why-half-the-workforce-is-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/>
- Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Lloyd, S., Bordia, P., Tang, R. & Krebs, S. (2010). *Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: attest of two competing perspectives*. *British Journal of Management*, Vol.21, pp.422-437.
- Lopes, C. (2013). *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências empresariais.
- Mações, M. A. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação - (Vol. 5)*. Leya.
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X., (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How 'Win or Die' Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson.



- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In M. Gagne, (Ed.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 33-49). Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho. Retrieved from RepositoriUM. (<http://hdl.handle.net/1822/18834>).
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações*. Editora RH.
- Oliveira, E., & Henninger, I. (2016). O Princípio CCO - Comunicação Constituí a Organização. *Actas do VIII congresso da SOPCOM* (pp. 1039-1049). Escola Superior de Comunicação Social.
- Omar, F., Halim, F.W., Zainah, A. Z., Farhadi, R., Nasir, R., Khairudin, R. (2012). *Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior*. World Applied Science Journal, pág.46-51.
- Pendell, R. (2022). The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem. *Gallup Workplace*. Retrieved November 3, 2022 at The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem (gallup.com).
- Poorkavoos, M. (2016). *Compassionate leadership: What is it and why do organizations need more of it?* Horsham: Roffey Park.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (1998). *A pergunta de partida, Manual de investigação em Ciências Sociais. 2. ed.* Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade* (3.ª ed.). Editora RH.
- Robinson, S. (1996). *Trust and breach of psychological contract*. Administrative Science Quarterly. New York. Vol. 41.
- Robinson, S. (1996). *Trust and breach of psychological contract*. Administrative Science Quarterly. Vol. 41.



- Robinson, S. e Morrison, E. (1995). *Psychological Contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour*. Journal of rganizational Behaviour. Vol.16.
- Robinson, S. e Rousseau, D. (1994). *Violating the psychological Contract: not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behaviour. Wiley. Vol. 15.
- Robinson, S. e Rousseau, D. (1994). *Violating the psychological Contract: not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behaviour. Wiley. Vol. 15.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburg: Carnegie Mallon University.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburg: Carnegie Mallon University.
- Rousseau, D. (2004). *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*. Academy of Management Executive. 18, pp.120-127.
- Rousseau, D. (2004). *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*. Academy of Management Executive. Vol.18, pp.120-127.
- Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational psychology. 74 (4), 511-541.
- Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational psychology. 74 (4), 511-541.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas*. Edições Silabo.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.



- Schein, E. (1968). *A Psicologia na Organização*. Clássica Editora.
- Schein, E. (1968). *A Psicologia na Organização*. Lisboa: Clássica Editora.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/00081256198410>
- Shafiq, B., Aburub, H., & Aburub, B. S. (2020). Employee Retention & Engagement Solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2805–2837. <https://doi.org/10.4236/OJBM.2020.86173>
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). *Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intention*. *Industrial Relations*, 65(3),470- 490.
- Smith, R. A. (2022). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2022, from Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says - WSJ.
- Tariq, M., Ramzan, M. & Raiz, A. (2013). *The impact of employee turnover on the efficiency of the organization*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9),700-711.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686. <https://doi.org/10.1080/09585199400000053>
- Turnley, W. e Feldman, D. (1999). *A discrepancy model of psychological contact violation*. *Human Resources Management Review*. New Orleans. V.9.
- Turnley, W. e Feldman, D. (1999). *A discrepancy model of psychological contact violation*. *Human Resources Management Review*. V.9.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. . *Comunicação E Sociedade, ed. 8*, pp. 101-113.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Willey.
- Wang, Y., Yang, C. & Wang, K. (2012). *Comparing public and private employees job satisfaction and turnover*. *Public Personnel Management*, 4 I (3), 557 -573 .



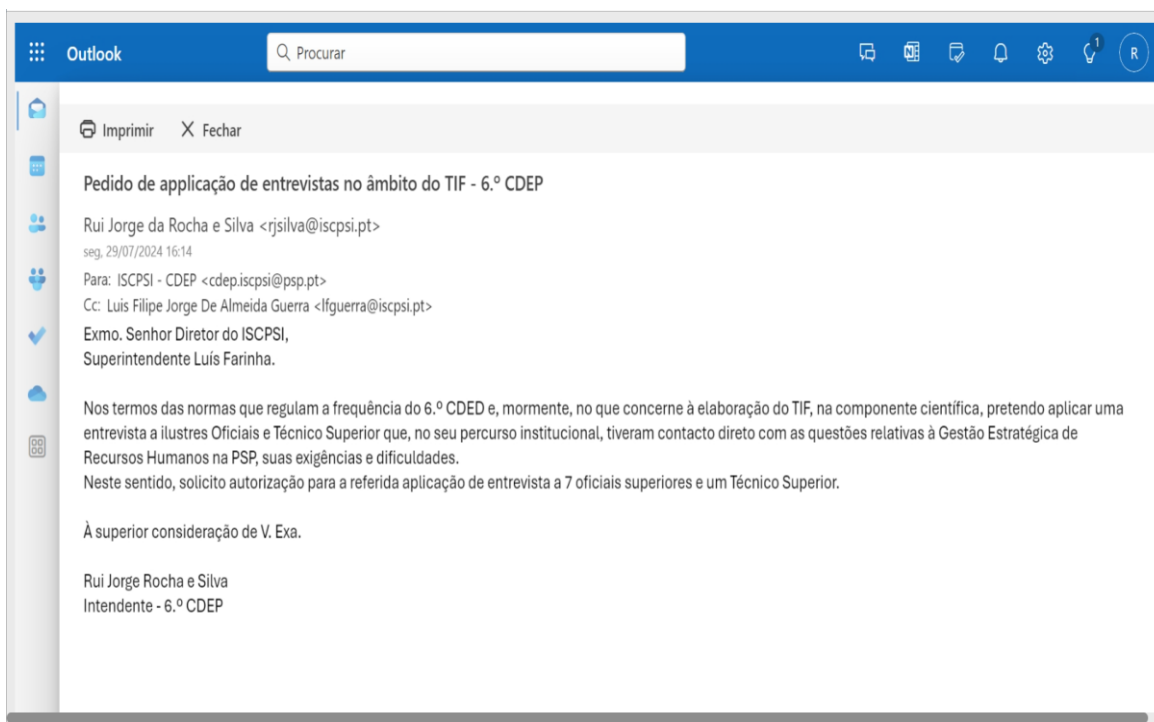
-
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power that Elevates People and Organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Wright, B. E. & Kim, S. (2004). *Participation's influence on job satisfaction*. Review of Public Personnel Administration, 24 (1), 18-40.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022, August 31). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Retrieved October 24, 2022, from <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>.



LISTA DE APÊNDICES:

Apêndice A

Pedido de autorização para a realização da entrevista





Apêndice B

Guião da entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Insero no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: _____

Posto: _____



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 Pouco relevante e 5 muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do estudo.

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					
- Condições físicas de prestação do trabalho					
- Fatores motivacionais e bem-estar					
- Identificação e comprometimento com a função					
- Comunicação estratégica					

QUESTÃO #2

Com os meios e estratégias de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter o *turnover* e a desistência silenciosa dos efetivos mais talentosos e aumentar a atratividade para a função policial?

QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.



QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?



Apêndice C

Entrevista #1

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #1**

Posto: Técnico Superior



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do estudo.

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					X
- Condições físicas de prestação do trabalho				X	
- Fatores motivacionais e bem-estar				X	
- Identificação e comprometimento com a função				X	
- Comunicação estratégica				X	

QUESTÃO #2

Com os meios e estratégias de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter o *turnover* e a desistência silenciosa dos efetivos mais talentosos e aumentar a atratividade para a função policial?

R:Esta situação poderia ser mitigada através da implementação de maiores incentivos financeiros porquanto me parece que o pessoal da PSP, em geral, é mal remunerado. Importa conferir maior expressão ao desiderato constitucional no capítulo da segurança no trabalho, definindo, nos concursos de promoção, o local onde o trabalhador passaria a exercer tal cargo. Tal facto, permitiria uma maior atratividade porquanto o trabalhador poderia conciliar melhor a sua vida profissional com a sua vida familiar. Julgo, também, que deveriam ser implementados mecanismos de descentralização e reforço de maior autonomia na tomada de decisão de cada comando.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Julgo que o atual paradigma relacionado com a capacidade de formação de Oficiais é potenciador de um ambiente interno favorável à retenção do capital humano e da mudança organizacional. Líderes transformacionais inspiram e motivam os seus formandos, alinhando-os com os objetivos e valores da instituição, o que fortalece o compromisso e a coesão entre os colaboradores, contribuindo para um desempenho organizacional mais eficaz. O mesmo não me parece verificar-se relativamente à formação de Chefes, julgando ser necessário um critério mais rigoroso e diferenciado na seleção de formadores.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: O contrato psicológico é fundamental para o sucesso de uma organização, especialmente em instituições como a PSP, onde é crucial que os colaboradores estejam alinhados com os valores e a visão da instituição para garantir a eficácia e a coesão da equipa. Problemas na comunicação e na disseminação de informações podem enfraquecer esse contrato, resultando em descrença e falta de comprometimento. Por isso, é importante investir em estratégias de comunicação eficazes, programas de formação e mecanismos contínuos de feedback para reforçar o contrato psicológico e criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.



Apêndice D

Entrevista #2

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #2**

Posto: superintendente



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					X
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho					X
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias					X
- Fatores motivacionais e bem-estar					X
- Identificação e comprometimento com a função					X
- Comunicação estratégica					X

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R:A PSP não tem meio ou ferramentas de gestão de recursos humanos especiais (nem legais, nem tecnológicas). Apesar de ser uma carreira especial da administração pública, da composição do vencimento dos seus funcionários ser melhor que a maioria das restantes carreiras e de ainda existirem mecanismos de antecipação do final do tempo de prestação de serviço (pré-reforma), as exigências impostas pela missão, riscos associados, reconhecimento das instituições (que não se confunde com o reconhecimento social), estrutura de organização e distribuição territorial não se consideram compensados por aquelas vantagens relativas por uma parte relevante do pessoal.

Importa que a gestão de recursos humanos se conforme coma necessidade de uma mudança de perspetiva.

Por um lado, haverá que reformar o estatuto de pessoal da PSP, eventualmente, com o



alargamento a carreiras destinadas ao apoio à atividade operacional valorizadas em relação às carreiras gerais da Administração Pública.

Por outro, haverá que rever todo o quadro legal das carreiras e remunerações dos polícias. No conjunto, a organização deve adaptar os seus modelos de trabalho ao mercado (sensível às mudanças geracionais), aceitar uma maior tendência para a mobilidade intercarreiras (com inevitáveis saídas em todas as carreiras da PSP para outros organismos), flexibilizar o trabalho através do recurso mais alargado a modelos de trabalho a distância para tarefas de natureza administrativa (carecendo de bases tecnológicas sólidas e seguras para o efeito) e valorizando a atividade policial operacional como verdadeiramente especializada.

QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R:O modelo de liderança transformacional, tal como outros, não existe isolado de outros modelos e não pode ser aplicado de forma linear, pelo que, é errado aceitá-lo como solução primordial para os problemas de todo o tipo de organizações.

Desde logo a “liderança transformacional” implica uma abordagem estratégica e adaptativa da liderança que, necessariamente, no caso da Polícia está limitada pelo cenário organizacional: “A PSP está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública.” (cf. n.º 3, artigo 1.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto que aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública).

Outro fator relevante é o de que as classificações ou taxonomias dos estilos de liderança são, em grande medida, constituídos pela observação da ação de chefias em cenários particulares, contextos particulares, missões particulares e em face de trabalhadores particulares. Ou seja, a noção de liderança transformacional, como qualquer outro modelo de liderança, é uma construção elaborada por um teórico a partir de uma observação a



partir do qual selecionou variáveis relevantes para classificar atitudes.

A eficiência e eficácia desse ou outro modelo / estilo de liderança, depende da reunião dos exatos fatores que foram observados e não do esforço, da apetência natural ou competência do “líder”.

Portanto, não se pode ensinar a ser um líder transformacional e não existem formações de liderança que formatem líderes, antes, o estilo de liderança de determinado indivíduo é uma composição entre a sua personalidade, experiência, conhecimentos técnicos e o contexto (organização, missão, cultura organizacional e pessoal).

Dito isto, importa referir que o referido estilo de liderança pode e deve ser objeto de estudo na formação de chefes e oficiais, e pode ser elemento constituinte da execução das missões de chefes e oficiais, desde que se perceba que o seu impacto está limitado pelo contexto.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R:Concordo com a afirmação, mas ocorre com frequência que a elaboração e comunicação dos Valores e Visão já faz parte de uma rotina sem reflexo na conduta organizacional.

- (1) É imprescindível que as chefias da organização acreditem verdadeiramente nos Valores e Visão que definiram, de outro modo, estamos perante uma atitude incremental limitada a aparências sem ter necessariamente uma estratégia e um plano para o futuro da organização e dos seus funcionários. Este aspeto raramente é sindicável antes do final da relação entre líder e liderados.
- (2) Importa compreender que, apesar do uso de meios de comunicação interno de massa (como email, redes sociais e outras plataformas) ser imprescindível para a comunicação numa organização com a dimensão da Polícia, o uso desses recursos não está isento da influência de filtros e ruídos que medeiam entre o diretor nacional e o agente da Esquadra.



-
- (3) Desde logo, é relevante entender que, para os trabalhadores dos escalões de base de organizações como a Polícia, habitualmente, esses “manifestos” organizacionais pouco ou nada significam porque o seu universo está contido na esfera imediata da sua ação, missão e núcleo organizativo mais próximo, o qual se sobrepõe, à direção superior.
 - (4) É nessas esferas que se gera a relação de liderança relevante, a qual, se não sentir proximidade com a liderança superior, irá desenvolver uma subcultura que não está necessariamente alinhada com a organização, mas que é forte por servir os interesses de proteção do microcosmos grupal.
 - (5) Desse modo, a passagem dos Valores e da Visão, para além de ser um exercício cujo sucesso depende da sinceridade das afirmações e, para além da sua forma documentada, tem de ser transmitida de forma pessoal, direta e através de cadeias ou redes de chefias e funcionários convictos do valor do projeto. De outra forma, não passará de um “pró-forma” sem alma.



Apêndice E

Entrevista #3

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #3**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					X
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho				X	
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias					X
- Fatores motivacionais e bem-estar					X
- Identificação e comprometimento com a função					X
- Comunicação estratégica					X

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: Considero que em primeiro lugar é necessário definir uma estratégia para as pessoas com o seu envolvimento. Em consequência da estratégia, estando as pessoas envolvidas, o processo de mudança acontecerá naturalmente. Não será um processo rápido, nem poderá ser, porque é importante mudar a cultura organizacional e transmitir ao processo, confiança, credibilidade para que “todos” acreditem e façam a sua parte. A dinâmica de funcionamento e de “crescimento comum” deve prevalecer no conceito a desenvolver. A complementaridade do conhecimento, das competências, das capacidades, das diferenças devem alavancar uma lógica em que todos “ganham”. Admito que este “caminho” possa dar um contributo importante para a inversão do ambiente que genericamente existe na PSP.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Considero que sim. Mas, não podemos deixar de considerar também estas temáticas no CFA, obviamente com a adequação às suas funções. Para mim, “todos contam” e têm que fazer parte do processo transformacional.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Para que haja um real empenhamento temos que “envolver” as pessoas e conseguir com isto um real “compromisso” com os valores e visão da institucionais.

Obviamente que a comunicação, a formação, a partilha responsável e o acompanhamento acrescentam “valor, quando se quer inverter a descrença.

Assumir e fazer assumir a responsabilidade que cada um de nós tem, também credibiliza e faz acreditar que vale a pena continuar a trabalhar, porque não estamos (sós) e há responsabilidade, disciplina e solidariedade.



Apêndice F

Entrevista #4

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: Entrevistado #4

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					X
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho			X		
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias				X	
- Fatores motivacionais e bem-estar					X
- Identificação e comprometimento com a função				X	
- Comunicação estratégica					X

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: Atenta a sua questão, que parte do pressuposto que se mantém os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), ou seja, que não serão necessárias alterações estatutárias, entendo que há sempre alguma margem para definir novas linhas estratégicas de GRH, designadamente as que se dirigem aos fatores motivacionais, particularmente às questões da liderança e da avaliação do desempenho. Por exemplo, no caso da linha estratégica avaliação do desempenho, há sempre margem de manobra para melhorar o processo de avaliação de desempenho do pessoal (de forma a distinguir, com rigor, o desempenho profissional entre os polícias), com consequências em matéria de alteração do posicionamento remuneratório e atribuição de prémios, especialmente do prémio de frequência de ações de formação, compensação monetária (nunca implementado) e concessão de dias de férias.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSP e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Entendo que a liderança transformacional (tal como é explanada teoricamente) é um excelente estilo de liderança, compatível com a grande maioria das tarefas policiais e é, seguramente, um fator chave para a criação de um ambiente interno favorável, dado que o líder, entre outros aspetos, trabalha em conjunto com os liderados para encontrar soluções para os problemas organizacionais, todavia tem as suas limitações no que se refere à retenção de capital humano, dado que, neste último aspeto, as pessoas guiam as suas decisões, em geral, por fatores racionais que têm que ver com os seus próprios interesses, ou seja, o seu futuro dentro da organização a nível da carreira e remuneração.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Sim, concordo. Muitas vezes, nem se trata da inexistência dos Valores e Visão, porque todas as direções as criam nos seus documentos estratégicos, mas do facto de muitas vezes, não chegar ao pessoal ou não ser explicada.

Como é que se supera esta lacuna? Por exemplo, dar ênfase e credibilidade as esses dois fatores na formação inicial e permanente de agentes, chefes e oficiais; colocar essa mensagem nas ferramentas a que o pessoal já tem acesso, no Mails (como já acontece), etc.



Apêndice G

Entrevista #5

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os trabalhadores envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #5**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias				X	
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho				X	
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias				X	
- Fatores motivacionais e bem-estar					X
- Identificação e comprometimento com a função					X
- Comunicação estratégica				X	

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: - Investimento na atratividade da função policial, com estímulos, compensações a curto, médio e longo prazo, desde a progressão na carreira até à remuneração funcional. – incremento da formação motivacional e envolvimento na construção/formulação das estratégias e metodologias a aplicar na PSP. – Valorização da formação, com equivalência a nível externo e académico. - Estratégias de apoio funcional, adaptada a cada função da carreira, para além da ação de comando e direção tornando as pessoas mais aptas para a execução de uma responsabilidade funcional. – Maior possibilidade de representação institucional, noutros organismos e instituições, ao nível nacional e internacional, com circunstâncias e limites temporais e bem definidos.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Já referido na resposta à questão anterior.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Concordo com a afirmação, sendo que para além da necessidade de verificação regular da existência desse contrato e compromisso com os objetivos da PSP em avaliações que deverão ser efetuadas com periodicidade, interessará apreciar o nível de conhecimento das estratégias que vão sendo definidas ao longo dos anos. Permanece assim a necessidade de insistir para que as estratégias sejam conhecidas por todos, quer através de ações de formação, quer através de sensibilização para estas linhas fundamentais e essenciais. Por isso, quando se fala da inexistência de estratégias, se desconheçam as estratégias existentes e divulgadas para a atividade da PSP. Esse desconhecimento deve rá ser combatido pela formação institucional e por outras modalidades de formação mais adequadas que permitam chegar a todos, bem como a necessidade de haver avaliação do seu conhecimento. Por outro lado, existe a necessidade de maior participação na definição das estratégias da PSP para conseguir cumprir as atribuições legais e desenvolver cabalmente as suas competências.



Apêndice H

Entrevista #6

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #10**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					x
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho			x		
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias			x		
- Fatores motivacionais e bem-estar					x
- Identificação e comprometimento com a função					x
- Comunicação estratégica					x

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: Em primeiro lugar é preciso conhecerem-se as causas para se poder atuar sobre estas situações. A entrevista a quem sai e os inquéritos de satisfação/motivação são bons instrumentos.

A caracterização das pessoas que saem, em que momento o fazem, no desempenho de que cargos e as respetivas motivações, são informações necessárias para a instituição conseguir encontrar soluções.

A abordagem destes fenómenos terá de ser abrangente, desde o processo de seleção até ao fim do ciclo de vida profissional. Para conseguir-se sucesso na retenção e motivação dos polícias é necessário recrutar adequadamente e focar a atenção no desenvolvimento das carreiras (formação contínua/acompanhamento, valorização/diversidade funcional, promoção/progressão, compensação), no sistema de avaliação, no sistema de reconhecimento e incentivos, na estrutura de apoio social e na promoção do equilíbrio



entre vida pessoal e profissional.

Informação sistematizada regularmente sobre estes processos e sistemas, baseada em indicadores objetivos e comparáveis a nível nacional e internacional, permitirão à instituição desenhar medidas para enfrentar estes fenómenos.

QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Concordo com a afirmação.

O paradigma do Oficial/Comandante e do Chefe/Supervisor, nos termos de uma liderança mera e unicamente transaccional, típica de organizações fortemente burocratizadas, tem vindo a alterar e complementar-se nesse sentido (sendo disso exemplo as mudanças curriculares dos respetivos cursos), mas precisa de maior aprofundamento, pois ainda não se reconhece este tipo de liderança, de forma transversal, no exercício funcional dos cargos de comando e de supervisão, o que significa que os efeitos não chegaram, de forma uniforme, até à base da pirâmide organizacional.

A formação de pessoas, não só com competências técnicas, mas fortemente comprometidas com a Visão e os Valores institucionais, capazes de os articularem junto do grupo de trabalho, influenciando a sua aceitação no cumprimento dos objetivos, acompanhando permanentemente o grupo, na sua diversidade, estimulando as capacidades individuais de cada um e a autonomia, apreciando e reconhecendo com justiça o seu desempenho, será um fator decisivo para a criação de uma cultura institucional propícia à mudança organizacional e, certamente, com efeitos positivos no recrutamento e retenção do capital humano.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem



fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Esta questão relaciona-se diretamente com a QUESTÃO #2. Trata-se de manter, durante todo o ciclo da vida profissional, as expetativas das pessoas em relação à instituição e o que esta espera daquelas para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

O alinhamento rigoroso, objetivo e claro dos processos, sistemas e estruturas que elenquei na QUESTÃO #2, concretizados de acordo com os Valores e Visão e Objetivos Estratégicos da instituição e partilhados de forma clara, transparente e participada através de uma comunicação efetiva, julgo ser a forma de concretizar e manter este contrato.



Apêndice I

Entrevista #7

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #7**

Posto: Superintendente



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 Pouco relevante e 5 muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias				x	
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho				x	
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias			x		
- Fatores motivacionais e bem-estar					x
- Identificação e comprometimento com a função					x
- Comunicação estratégica			x		

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: De acordo com o acima referido e tendo em conta os meios e as ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, sou de opinião de que o investimento em fatores motivacionais e bem-estar reveste suma importância para que se consiga um incremento na identificação e comprometimento dos polícias, de todas as categorias, com a função policial, bem como tornar mais atrativa a profissão junto da população, levando a que mais jovens olhem para ela como uma boa opção de vida.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Capacitar os Chefes e Oficiais não é, a meu ver, suficiente para que se consiga fazer uma mudança organizacional. Terá que se apostar simultaneamente noutros aspetos como sejam melhorar instalações, equipamentos e o fator fundamental de atratividade é, sem dúvida, o vencimento.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP tem lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Concordo com o que acima está referido, mas a meu ver não é suficiente. Poderá o Dito Contrato existir no início, mas logo que as dificuldades surgem, motivadas pelas agruras do dia-a-dia, com salários baixos, direitos restringidos, entre outras, o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição desvanece-se.

No contexto atual, por mais investimento que se faça internamente sem que este investimento seja acompanhado de mudanças externas nomeadamente vencimentos, valorização e respeito por parte de toda a sociedade incluindo poder político e judicial, não se conseguirá manter o nível de comprimento inicialmente sentido e existente.



Apêndice J

Entrevista #8

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Insero no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #8**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 Pouco relevante e 5 muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias					x
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho				x	
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias				x	
- Fatores motivacionais e bem-estar					x
- Identificação e comprometimento com a função					x
- Comunicação estratégica					x

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: As estratégias a implementar deverão privilegiar a motivação e a satisfação profissional, aproveitando as aptidões e competências individuais dos RH, evitando que estes se sintam desmotivados ou subaproveitados, tirando partido do valor acrescentado das suas competências. A gestão das colocações e das vagas deve ser tempestiva e oportuna e a admissão às ações de formação para promoção nas carreiras de chefe e agente deverá permitir o acesso de RH com menor idade como forma de incentivo e motivação.

Apesar de depender exclusivamente do poder político, a valorização remuneratória e a eliminação de assimetrias entre atividades operacionais e de apoio, deverão ser consideradas.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: A capacidade de chefia e liderança, independentemente do seu tipo, mas, indiscutivelmente a liderança transformacional, são indispensáveis para potenciar a motivação e adesão dos RH aos objetivos da organização. À capacidade de liderança deverá ser adicionada uma dimensão de gestão de inteligência emocional, que facilite o relacionamento profissional e interpessoal, que favoreça um bom ambiente de trabalho.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: A visão e os valores de uma instituição, são de existência indispensável, pois a primeira traça o caminho assente nos valores que a enformam e que devem ter a adesão de todos. Se não existir visão e valores ou se os mesmos não forem comunicados e compreendidos, a comunicação tende a estar ausente e a não haver objetivos comuns, perde-se o sentimento de identificação e de pertença e a adesão aos princípios e atividade da instituição, têm tendência para enfraquecer.



Apêndice L

Entrevista #9

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #9**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias				x	
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho					x
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias					x
- Fatores motivacionais e bem estar				x	
- Identificação e comprometimento com a função				x	
- Comunicação estratégica					x

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: Para inverter o turnover e aumentar a atratividade da profissão policial, poderemos adotar certas medidas que poderão ajudar a reter os funcionários, como por exemplo: vencimento mais competitivo e benefícios de saúde atrativos, um melhor ambiente de trabalho, um maior investimento no desenvolvimento profissional, políticas que promovam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, reconhecimentos e incentivos, melhorar o sistema de avaliação.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Sim, uma liderança positiva com líderes que têm a capacidade de influenciar positivamente os outros, estimulando o desenvolvimento e a mudança, que incentivem a criatividade e o pensamento inovador, desafiando as equipas a procurarem soluções fora da caixa, reconhecendo as necessidades e as capacidades individuais dos colaboradores promovendo um ambiente de apoio e de desenvolvimento, tudo isto vai criar um ambiente interno favorável á retenção do capital humano.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: O contrato psicológico aumenta o comprometimento dos funcionários com a organização e fortalece as relações de confiança, no entanto se o contrato não for cumprido, cria desmotivação e insatisfação e este contrato como é subjetivo pode levar a mal entendidos. Numa instituição como a PSP com milhares de funcionários, não me parece ser a melhor ferramenta de comunicação.



Apêndice M

Entrevista #10

GUIÃO DA ENTREVISTA:

Inserto no âmbito do Trabalho Individual Final (TIF) do 6.º Curso de Direção e Estratégia Policial, propomo-nos a desenvolver o nosso trabalho na área de Recursos Humanos versando sobre uma temática cada vez mais notória e que se prende com o Turnover e a desistência silenciosa, no seio da PSP e que se pretende refletir mitigando os efeitos nefastos que poderá ter a curto e a médio prazo.

Alicerçado nos objetivos do trabalho e nas questões que pretendemos ver abordadas, formulamos algumas questões direcionadas a ilustres responsáveis policiais que, de forma mais direta e estratégica, tiveram que lidar com estes e outros problemas e simultaneamente nos forneçam visões prospetivas, motivando a que sejam encetados estudos mais precisos e direcionados a um potencial problema.

Surge o debate sobre se essa abordagem deve ser exclusiva para pessoas talentosas ou, inclusiva para toda a força de trabalho, considerando questões culturais e princípios de igualdade e justiça. A literatura estudada sugere uma abordagem mista, reconhecendo a diferenciação para profissionais especializados e líderes, desde que o processo seja transparente e justo, enquanto se mantém todos os funcionários envolvidos e comprometidos através de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Agradecemos antecipadamente o tempo que possa dispor para nos auxiliar na elaboração do nosso trabalho.

Nome do entrevistado: **Entrevistado #10**

Posto: Superintendente-chefe



QUESTÃO #1

Considera urgente que haja estudos individualizados para os problemas que afligem os gestores de recursos Humanos na PSP? Caso considere relevantes indique-nos de que forma, e por ordem de grandeza (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 – Neutro; 4 - Relevante; 5 - muito relevante), os fatores que deverão merecer o foco do nosso estudo

Fatores	1	2	3	4	5
- Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias				x	
- Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho				x	
- Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias					x
- Fatores motivacionais e bem estar					x
- Identificação e comprometimento com a função					x
- Comunicação estratégica				x	

QUESTÃO #2

Com os meios e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos atualmente existentes na PSP, que estratégias direcionadas ao capital humano poderão ser aplicadas para se procurar inverter a *turnover* e a desistência silenciosa no efetivo policial mais talentoso e aumentar a atratividade para a função policial?

R: Melhorar, genericamente, as condições de trabalho: espaços, viaturas, equipamentos, fardamento, tecnologia, acesso informação, etc., procurando adequar as mesmas aos interesses e necessidades dos polícias. Melhorar condições de saúde em bem-estar: refeitórios, catering, ginásios, vestiários e balneários, apoio social, creches, etc. Rever carreiras e condições salariais, visando distinguir e compensar os melhores polícias. 3 Valorizar o trabalho individual e em equipa e o sentido de pertença institucional, fomentado os valores e princípios organizacionais. Maior envolvimento dos visados no processo de tomada de decisão. Valorização das chefias intermédias.



QUESTÃO #3

Atendendo à capacidade de formação de Oficiais e Chefes no ISCPSI e EPP, respetivamente, as capacitações de oficiais e chefes para as questões relacionadas com uma liderança transformacional poderá ser um dos fatores-chave para a criação dum ambiente interno favorável à retenção do capital humano e, conseqüentemente, à mudança organizacional.

Indique-nos o que pensa sobre esta temática.

R: Concordo, genericamente, com a afirmação. Apesar de existirem várias variáveis relevantes para a atração e retenção de capital humano e a mudança organizacional, que são exógenas à PSP e aos seus quadros superiores e intermédios, muito poderá ser melhorado com os recursos/condições exclusivamente endógenos, tendo por suporte estratégias e projetos de liderança diferenciados dos atuais, em diferentes níveis “hierárquicos”, assumindo a formação inicial e contínua, nomeadamente no ISCPSI e EPP, uma importância significativa.

QUESTÃO #4

O contrato psicológico surge como base para o comprometimento com os Valores e Visão da Instituição. A sua inexistência pode ser um indicador de que as ferramentas de comunicação, de difusão das estratégias e informações na PSP têm lacunas que podem fomentar a descrença e a não identificação e envolvimento pessoal com os objetivos da Instituição.

Que comentários lhe apraz tecer acerca desta temática?

R: Concordo, genericamente, com a afirmação. O sentir-se parte e “formalmente” alinhado e comprometido com a Visão e, em especial, o Valores da Instituição, são uma estratégia muito relevante de motivação e maior dedicação, contribuindo para a retenção de talento e um maior sentido de pertença e de equipa.



Apêndice N

Grelhas de análise e conteúdo das respostas das entrevistas

Quadro 1 - respostas à questão n.º 1

Fatores:	
1	Investir na formação vocacionada para uma liderança forte das chefias de topo e chefias intermédias
2	Condições físicas (edificado) de prestação do trabalho
3	Condições dos equipamentos técnicos ao dispor dos polícias
4	Fatores motivacionais e bem-estar
5	Identificação e comprometimento com a função
6	Comunicação estratégica

Entrevistados	Fatores					
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Entrevistado #1	5	4	4	4	4	4
Entrevistado #2	5	5	5	5	5	5
Entrevistado #3	5	4	5	5	5	5
Entrevistado #4	5	3	4	5	4	5
Entrevistado #5	4	4	4	4	5	5
Entrevistado #6	5	3	3	5	5	5
Entrevistado #7	4	4	3	5	5	4
Entrevistado #8	5	4	4	5	5	5
Entrevistado #9	4	5	5	4	4	5
Entrevistado #10	4	4	5	5	5	4

Legenda:

1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Neutro; 4 - Relevante; 5 - Muito relevante

Fatores:	Relevância				
	1	2	3	4	5
Fator 1 - Formação em liderança				40%	60%
Fator 2 - Condições edificado			20%	60%	20%
Fator 3 - Equipamentos técnicos			20%	40%	40%
Fator 4 - Motivação e bem-estar				30%	70%
Fator 5 - Identificação e comprometimento				30%	70%
Fator 6 - Comunicação estratégica				30%	70%



Quadro 2: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“implementação de maiores incentivos financeiros”	2.1
	“conciliar melhor a sua vida profissional com a sua vida pessoal”	2.2
#2	“necessidade de mudança de perspetiva”	2.3
	“revisão de todo o quadro legal das carreiras e remunerações	2.1
#3	“definir uma estratégia”	2.3
	“mudar a cultura organizacional...”	2.3
#4	“... fatores motivacionais, ... da liderança e avaliação de desempenho.”	2.4
	“compensação monetária (nunca implementado)...”	2.1
	“...há sempre alguma margem para definir novas linhas estratégicas...”	2.3
#5	“desde a progressão na carreira até à remuneração funcional”	2.1
	“valorização da formação com equivalência a nível externo e académico”	2.4
#6	“aplicação de entrevista a quem sai e os inquérito de satisfação/motivação...”	2.4
	“recrutar adequadamente e focar a atenção no desenvolvimento de carreiras”	2.1
	“reconhecimento e incentivo”	2.1
	“equilíbrio entre a vida pessoal a profissional.”	2.2
#7	“investimento em fatores motivacionais e bem-estar...”	2.2
#8	“...privilegiar a motivação e a satisfação profissional,”	2.2
	“...valorização remuneratória”	2.1
#9	“vencimentos mais atrativos... reconhecimentos e incentivos”	2.1
	“um melhor ambiente de trabalho... equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”	2.2
#10	“Melhorar as condições de saúde e bem-estar...apoio social,”	2.2
	“rever carreiras e condições salariais... e compensar”	2.1

Quadro 3: Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de Enumeração	Resultados %		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
		Questão 2														
Ferramentas e estratégias de GRH para inverter o turnover e a desistência silenciosa	Imprescindível e essencial	2.1 Carreiras, remunerações e valorização	x	x		x	x	x			x	x	x	8	80%	
		2.2 Bem-estar pessoal e profissional	x								x	x	x	x	6	60%
		2.3 Necessidade de mudança de paradigma			x	x	x								3	30%
		2.4 Necessidade de Formação, avaliação e Inquéritos					x	x	x						3	30%



Quadro 4: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“o atual paradigma...é potenciador de um ambiente interno favorável”	3.1
	“alinhando-os com os objetivos... fortalecer o compromisso e coesão”	3.2
#2	“o modelo de liderança transformacional...não pode ser aplicado de forma linear”	3.3
	“...deve ser objeto de estudo na formação e chefes e oficiais”	3.1
#3	“considero que sim”	3.1
#4	“...fator chave para a criação de um ambiente interno favorável”	3.1
	“...tem as suas limitações no que se refere à retenção de capital humano...”	3.3
#5	“formação motivacional e envolvimento na construção... das estratégias e metodologias a aplicar na PSP”	3.2
#6	“concordo com a afirmação”	3.1
	“Formação de pessoas... comprometidas com a Visão e Valores”	3.2
#7	“capacitar os Chefes e Oficiais não é, a meu ver, suficiente...”	3.3
#8	Indispensáveis para potenciar a motivação e adesão	3.2
#9	“sim, uma liderança positiva com líderes que têm capacidade de influenciar...”	3.2
#10	“Concordo, genericamente, com a afirmação.”	3.1

Quadro 5 : Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de Enumeração	Resultados %		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
			Questão 3													
Capacidade de formação na área da liderança e consequente retenção de RH e na mudança organizacional	Formação específica	3.1 Formação como fator-chave	x	x	x	x		x						x	6	60%
	Compromisso e coesão interna	3.2 Promoção de ambiente favorável	x					x	x			x	x		5	50%
	Limitações do modelo transformacional	3.3 Não é suficiente		x		x						x			3	30%



Quadro 6: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“contrato psicológico é fundamental”	4.1
	“programas de formação e mecanismos...de feedback”	4.2
#2	“Concordo com a afirmação...”	4.1
	“imprescindível...acreditem verdadeiramente nos Valores e Visão...”	4.3
	“transmitida de forma pessoal, direta...”	4.4
#3	“envolver as pessoas e conseguir um compromisso...”	4.3
	“...a comunicação”	4.4
	“... a formação,...”	4.2
#4	“dar ênfase e credibilidade...na formação inicial”	4.2
	“colocar essa mensagem nas ferramentas a que o pessoal já tem acesso...”	4.4
#5	“Concordo com a afirmação...”	4.1
	“maior participação na definição das estratégias da PSP...”	4.3
#6	“as expectativas das pessoas em relação à Instituição e o que esta espera daquelas”	4.3
	“através de uma comunicação efetiva”	4.4
#7	“concordo com o que acima está referido...”	4.1
#8	“... são de existência indispensável... e devem ter a adesão de todos”	4.1
	“...comunicados e compreendidos”	4.4
#9	... O contrato psicológico aumenta o comprometimento dos funcionários...”	4.1
#10	“Concordo, genericamente, com a afirmação...”	4.1
	“O sentir-se parte e “formalmente” alinhado e comprometido...”	4.3

Quadro 7: Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de Enumeração	Resultados %	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
			Questão 4												
O contrato psicológico e o comprometimento com a Visão e Valores da Instituição	Indispensável	4.1 Concordo	x	x				x		x	x	x	x	7	70%
	Imprescindível	4.2 Necessidades de formação para a sua manutenção	x		x	x								3	30%
	Fundamental	4.3 Apostar no envolvimento e compromisso pessoal		x	x		x	x					x	5	50%
	Essencial	4.4 Comunicação estratégica eficaz		x	x	x		x		x				5	50%



ANEXOS:

Anexo 1

Autorização para a efetivação de entrevistas (despacho de 02/08/2024)

Ex.mo Sr. Diretor do ISCP/SPSI,

Encarrega-me o Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação, Superintendente Paulo Jorge Da Silva Onofre, de informar que a solicitações infra foram autorizadas por S. Exa. o Diretor Nacional, de acordo com a disponibilidade dos inquiridos.

Com os melhores cumprimentos,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança." – Estratégia PSP 2024/2026

Sérgio J. Nobre A. Saizinho
Subentendente | Polícia Nacional
Departamento de Formação
Chefe do Unidade de Formação e Aperfeiçoamento

POLÍCIA
NACIONAL



157
ANOS

Tel. +351 216 111 200
Ed. 1127



isp/pspsil

E-mail: depform@psp.pt

info@pspsil.pt

Departamento de SP
Rua da Batalha de Aljubarrota, 171 | 1149-010 Lisboa | PORTUGAL

isp/pspsil



De: ISCP/SPSI - CDEP <cdep.iscpsil@psp.pt>

Enviada: 30 de julho de 2024 14:55

Para: DN DEPFORM <depform@psp.pt>

Cc: Luis Filipe Jorge De Almeida Guerra <lfguerra@psp.pt>; Sergio Ricardo Costa Chagas

Felgueiras <srfelgueiras@psp.pt>; Rui Jorge Da Rocha E Silva <rjsilva@psp.pt>; Rui

Jorge da Rocha e Silva <rjsilva@iscpsil.pt>; Monica Landeiro Rodrigues

<mlrodrigues@psp.pt>; Mónica Landeiro Rodrigues <mlrodrigues@iscpsil.pt>

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho Individual Final do Curso de Direção Estratégica Policial

Exmo. Senhor
Diretor do Departamento de Formação
MI. Superintendente Paulo Onofre

Relativamente ao assunto, encarrega-me o Exmo. Sr. Coordenador do VI CDEP, Superintendente Luís Filipe Jorge De Almeida Guerra, de enviar a V.Ex.ª em anexo, os ofícios n.ºs 183/SECDE/2024 e 184/SECDE/2024 referente aos Senhores Oficiais Auditores : Mónica Rodrigues e Rui Rocha e Silva.

Com os melhores Cumprimentos

Fátima da Conceição Caires Nunes

Agerente Coordenador

Direção de Ensino

Rua 1.ª de Maio n.º 1 | 1249-040 Lisboa | PORTUGAL

Tel. +351 21 601 21 11 | Fax +351 21 602 06 99

E-mail: fatamc@pspsil.pt

fb: fatamc@pspsil.pt | isp/pspsil

POLÍCIA
NACIONAL



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

www.psp.pt | www.iscpsil.pt

