

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

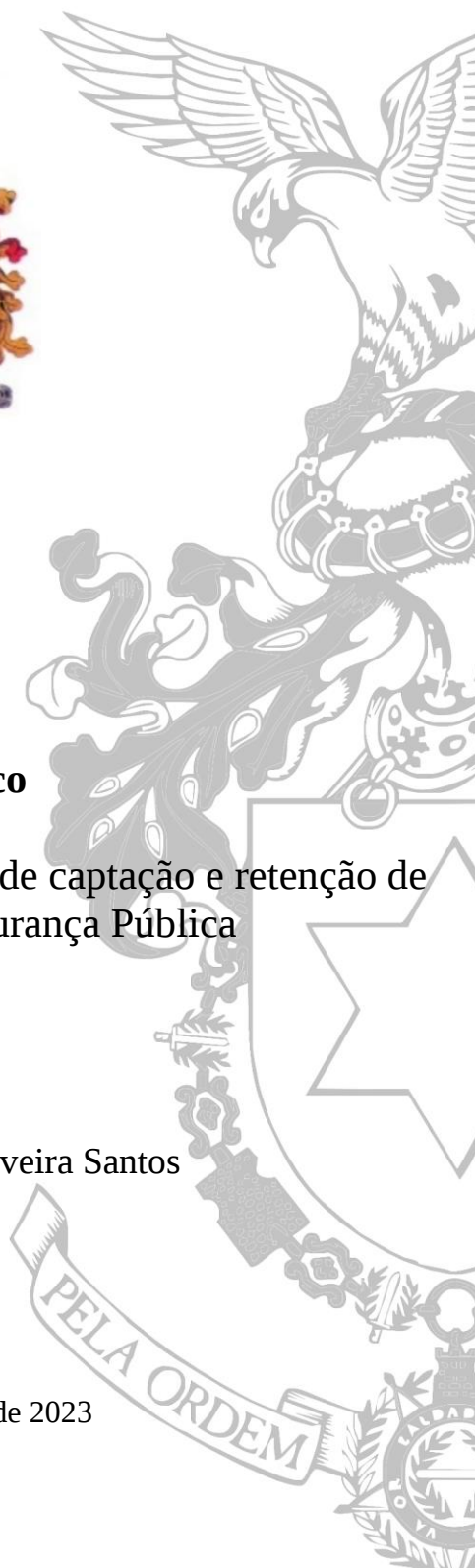


Estudo teórico

A felicidade no trabalho como forma de captação e retenção de
polícias na Polícia de Segurança Pública

Autor: Cátia Sulina de Oliveira Santos

Leiria, 20 de fevereiro de 2023



Resumo

A Polícia de Segurança Pública (PSP), assim como qualquer outra instituição, enfrenta diversos desafios face às rápidas e constantes mudanças na sociedade e no mundo. Nos últimos concursos para o ingresso no Curso de Formação de Agentes (CFA), a PSP não conseguiu preencher as vagas disponíveis, tendência que já se vem mantendo nos últimos anos. Como poderemos então melhorar a atratividade da profissão, para assim aumentar o número de candidatos a ingressarem na Polícia de Segurança Pública? Neste estudo pretende-se essencialmente refletir sobre uma abordagem que múltiplas empresas estão a adotar para atrair funcionários, assim como para mantê-los, evitando o que se designa por *turnover*. Pois é tão importante a captação de candidatos como a retenção daqueles (polícias e pessoal de apoio técnico à atividade operacional) que já servem a PSP. A presente reflexão prende-se com a possibilidade e a capacidade de uma entidade fortemente hierarquizada como a PSP, honrosamente a instituição policial mais antiga de Portugal, conseguir fazer sobressair nos seus profissionais a felicidade no trabalho. Pois, quaisquer boas mudanças serão sempre realizadas em prol de “uma polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão”.

Palavras-chave: atratividade, felicidade no trabalho, liderança, PSP, recursos humanos

Abstract

The Public Security Police (PSP), like any other institution, faces several challenges caused by rapid and constant changes in society and in the world. The PSP, in recent tenders, has not been able to fill the numbers available to join the police, a trend that has been maintained in recent years. So how can the attractiveness of the Police be improved? How could we improve the attractiveness of the profession to increase the number of candidates to join the PSP? In this study, we intend to reflect essentially on a model that many companies are adopting to attract employees, as well as to keep them, avoiding what is known as turnover. Thus, it is as important to attract candidates as it is to retain detainees (police and technical support personnel for operational activity) who already serve the PSP. The present reflection concerns the possibility and capacity of a strongly hierarchical entity, honorably the oldest police institution in Portugal, to be able to bring happiness in its professionals. Any good changes will always be carried out in favor of “an integral, humane, strong, cohesive police at the service of the Citizen”.

Keywords: attractiveness, happiness at work, human resources, leadership, PSP

A felicidade no trabalho como forma de captação e retenção de polícias na Polícia de Segurança Pública

Nos últimos anos, as vagas destinadas ao ingresso na carreira de Agente de Polícia não têm sido preenchidas. Das 1000 vagas para admissão ao Curso de Formação de Agentes (CFA) de 2022, apenas chegaram ao fim do processo de seleção 648 candidatos. Face a esta problemática, o Diretor Nacional da PSP manifestou publicamente a sua preocupação e concluiu que a falta de candidatos para o CFA pode indiciar “falta de atratividade da função policial” (Diretor Nacional da PSP in JN, 2020).

A PSP encontra-se certamente a desenvolver várias soluções para esta problemática, as quais passarão, naturalmente, pela aplicação de diferentes medidas. A mais conhecida foi anunciada pelo Ministro da Administração Interna, Dr. José Luís Carneiro, no final de 2022, o qual afirmou ao jornal *Observador* que os Serviços Sociais da PSP vão reforçar a oferta de alojamento e habitação para os novos polícias, o que permitirá uma “melhoria das condições de vida, da atratividade e da dignificação para o exercício das condições policiais” (Lusa, 2022).

Esta problemática não é sentida apenas pela PSP, nem apenas em Portugal; verifica-se a mesma tendência, por exemplo, na Metropolitan Police. No *website* inglês da *Police Chief Magazine* a notícia “A crise nos detetives do Reino Unido” demonstra que a profissão outrora tão cobiçada, hoje em dia enfrenta a escassez de polícias ao serviço da comunidade (Bradley & Knight, 2022).

As causas normalmente apontadas, tanto em estudos nacionais como internacionais, são o desgaste físico face à rotatividade de turnos, o stress pós-traumático e a estrutura hierárquica altamente enraizada (Branco, 2020; Cunha, 2004; Machado, 2011; Violanti et al, 2017). Contudo, a nossa pesquisa não se focará nestas problemáticas; em vez de analisar as eventuais causas destes problemas, paralelamente à falta de candidatos às fileiras da PSP, pretendemos é perceber o que é empreendido e o que pode ser feito para contrariar estes problemas nefastos para a PSP.

Assim, objetivámos analisar o que é a felicidade e o bem-estar organizacional, e perceber se poderá ser viável a implementação de medidas semelhantes na PSP, de forma a podermos criar um caminho na estratégia da PSP respondendo à seguinte questão: A felicidade no trabalho pode ser uma forma de captação e retenção de polícias na Polícia de Segurança Pública?

Com a sustentação teórica (ainda parca em Portugal) sobre a felicidade e bem-estar no trabalho, alicerçada nas perspectivas de capital humano, liderança e políticas de atração e retenção de talentos estudadas, pretendemos reflectir sobre como esta temática poderá contribuir para alavancar uma organização fortemente hierarquizada como é a PSP, possibilitar a descoberta de alternativas para contrariar a tendência de falta de candidatos, e simultaneamente fomentar a retenção dos profissionais mais competentes.

É importante salientarmos, tal como referem Quivy e Campenhoudt (2005), que com este trabalho pretendemos mostrar alguns quadros conceptuais envolvidos no construto de felicidade nas organizações/empresas, para percebermos se podemos encontrar pontos semelhantes e com aplicação possível na PSP. As limitações decorrentes da realização deste estudo não nos permitirão, ainda assim, providenciar um modelo de felicidade organizacional para a PSP utilizar como forma de captação de candidatos e de retenção de polícias, contudo pretende-se contribuir para uma nova visão sobre esta temática na PSP.

Estado de arte

Atratividade, motivação, e retenção de talentos

Os métodos usualmente utilizados pelas organizações estão a falhar no que se refere à atração e retenção dos melhores talentos. Oferecem-se melhores salários, incentivos e privilégios, contudo, apesar destas medidas fornecerem alívio imediato, não são suficientes para reter os talentosos por muito tempo, e também não são boas soluções a longo prazo para resolver a crise de talentos que se enfrenta (Pradhan & Pradhan, 2015).

O sucesso das organizações depende, cada vez mais, não só de conseguir captar os melhores e mais capazes, mas em conseguir mantê-los na organização, motivados e satisfeitos. (Cunha et al., 2015). “Atendendo ao ambiente atual muito competitivo, evolutivo, tecnológico e de mudança em que as organizações se inserem, um dos principais desafios organizacionais reflete-se na busca de novas formas para satisfazer e manter motivados os colaboradores das organizações” (Oliveira, 2021, p. 6).

A falta de candidatos nas forças de segurança, como já referimos, não é um problema único da PSP. Pese embora algumas medidas já tenham sido tomadas pela PSP e pelo Ministério da Administração Interna (MAI) para contrariar esta tendência, nomeadamente a alteração dos critérios de idade para a admissão ao CFA, para assim abranger um maior número de cidadãos portugueses (passou dos 19 aos 27 anos, previstos no Aviso n.º 4567/2021, para os 18 aos 30 anos de idade, previstos no Aviso n.º 10201-

A/2022), ainda se evidenciam dificuldades. Em 2022, o MAI autorizou o recrutamento de 1000 candidatos para a frequência do CFA, para garantir o reforço e o rejuvenescimento do seu efetivo (Despacho n.º 12205/2022, de 19 de outubro), porém tal desígnio não foi alcançado pois apenas 648 candidatos foram considerados aptos a frequentar o curso (Moreira, 2022).

E a falta de candidatos aliada à incapacidade de retenção de talentos “pode se transformar num círculo vicioso: a falta de talentos bloqueia o crescimento corporativo, criando pressões de desempenho adicionais que desviam ainda mais a atenção e o pensamento dos diretores para o curto prazo” (Guthridge et al., 2008, p.53).

Algo que todas as empresas e organizações têm em comum é a existência de custos diretos decorrentes da perda de talentos/recursos humanos devido às interrupções no trabalho, gerando uma perda de conhecimento associada a esses funcionários. Para compreender a retenção de talentos, tivemos de pesquisar também na literatura estrangeira e surgiu-nos com alguma frequência o conceito de *turnover* como indicador da rotatividade, isto é, a quantidade de funcionários que entram e saem de uma empresa durante um determinado período (Chiavenato, 2004).

Esta terminologia é muito utilizada em estudos para conhecer importantes indicadores de desempenho de uma empresa (Chiavenato, 2004; Pietersen & Oni, 2014). O *turnover* pode dever-se a múltiplos fatores, desde as características pessoais de cada um, às relações pessoais e sociais que se tem dentro da empresa, bem como aos atributos da organização das empresas (Abelson et al., 1984, p. 337). A organização contribui assim para a retenção dos seus empregados conforme as pessoas se vão sentido perante o que lhes proporcionam, isto é, segundo Abelson et al., (1984) e Wright & Cropanzano (2000), a participação nas decisões da empresa, a comunicação entre a organização e os seus empregados, o trato com todos os seus membros, podem influenciar os seus trabalhadores a quererem mudar de trabalho ou não.

Uma conclusão é comum em todos os estudos: o *turnover* fica mais dispendioso que as alterações a fazer na estrutura da organização para tornar mais aprazível a socialização e a humanização do trabalhador. Devido às interrupções no trabalho, os custos diretos decorrentes da perda de talentos e a perda de conhecimento associada a esses funcionários são consequências a ponderar nas empresas. “As ferramentas para reconhecimento, motivação, desenvolvimento e remuneração são essenciais para a retenção de profissionais e principalmente dos talentos que se destacam em produtividade e desempenho” (Pena, 2021, p. 4). A tecnologia é tão importante para uma empresa como as

oportunidades que as pessoas sentem que têm dentro dessa empresa para se evitar o *turnover* (Abelson et al., 1984).

Também a liderança e o ambiente que os líderes criam nos seus grupos de trabalho é fortemente mencionado na literatura (Abelson et al., 1984); Nayar, 2011; Chaouch, 2016; Silva, 2015) como algumas das melhores formas de retenção de trabalhadores, evitando assim o *turnover*, sem grandes custos para as empresas. Os grupos de trabalho dinâmicos e envolvidos estão mais receptivos a falhas da empresa e não querem abandoná-la à primeira contrariedade que surja (Abelson et al., 1984). Segundo Pietersen & Oni (2014), às percepções de apoio e cuidado também podem ser aprimoradas pela adoção de estilos de liderança mais orientados para as pessoas que farão prevalecer a satisfação e evitar a rotatividade.

Para a retenção de talentos, Silvério (2017) constatou uma forte correlação entre as dimensões de compromisso com a aprendizagem, ou seja, o grau com que a organização valoriza e promove a aprendizagem, e a visão compartilhada. “Isto é, a partilha de conhecimento entre os colaboradores, relativamente às oportunidades de formação, à atuação do superior hierárquico, ao desenvolvimento de carreira e à remuneração, são fatores valorizados pelos trabalhadores e exercem um papel importante na retenção” (p. 64).

Neste sentido, podemos perceber que a situação da PSP não se solucionará apenas com aumentos salariais, conforme anunciado pelo Ministro da Administração Interna ao jornal *Observador*, em 14 de novembro de 2022. Por isso, as organizações precisam de outras formas de envolver os seus funcionários, de os fazer sentir interessados na organização e não serem apenas parte de um sistema de troca, de trabalho por remuneração. Tal como refere Pradhan & Pradhan, 2015 “para que se consiga atrair e reter os melhores talentos, exige-se que as organizações tenham uma liderança inspiradora, uma visão atraente e um ambiente que permita que os seus colaboradores se envolvam” (p. 228).

E porque a comunicação na PSP segue normalmente a linha hierárquica, ou seja, “em regra as informações do comando passam para os profissionais através dos responsáveis de serviço” (Gonçalves, 2011, p. 282), com uma hierarquia tão extensa e complexa, torna-se difícil a comunicação da base para o topo, dos profissionais para os dirigentes ou líderes. Contudo, enaltece-se o esforço da PSP neste sentido, pois num dos eixos da Estratégia da PSP para o biénio 2023/2025 está prevista a comunicação, a par da liderança e motivação, objetivando-se “melhorar e intensificar a comunicação interna,

nomeadamente através de reuniões periódicas locais, a todos os níveis hierárquicos e da difusão massificada de informação em formato digital” (p. 3).

A expectativa das pessoas, as organizações e o mercado de trabalho têm sofrido muitas mutações ao longo dos anos; o período da pandemia da COVID-19 é um bom exemplo de mudança nas pessoas e no mundo laboral. Assistimos à adoção do teletrabalho, do regime de *lay-off* e despedimentos em massa (Oliveira, 2021).

“A motivação é um processo cognitivo que é influenciado pela expectativa dos funcionários sobre os resultados potenciais e pelo nível de atratividade do resultado escolhido/preferido para o funcionário” (Kaabi, 2022, p. 299). A motivação, segundo Pena (2021), não é uma característica individual mas um resultado da interação entre o indivíduo em determinada situação. O processo de motivação começa quando os trabalhadores esperam que o seu esforço faça diferença na produtividade e no desempenho da sua organização, e segundo Kaabi (2022) esta motivação é seguida por uma expectativa adicional de que o seu desempenho eficaz acaba por levar a recompensas e resultados almejados.

A felicidade organizacional

O conceito de felicidade deve ser o mais transparente e objetivo, de forma a evitar a ambiguidade de interpretações no presente trabalho científico. Como tal, iremos definir o que se deve entender como felicidade, pois, como referem Lakatos e Marconi (2007), citados por Prodanov. C.C. & Freitas, E. C. (2013), “o uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada” (p. 132).

Conforme referem Heydari et. al (2018) “a felicidade é considerada um item importante em qualquer comunidade” (para. 1). Este termo refere-se assim ao bem-estar subjetivo, que é vivenciado pelos indivíduos”. “Life, Liberty and the pursuit of Happiness” é uma frase conhecida da Declaração de Independência dos Estados Unidos, contudo, não é este significado (felicidade enquanto direito fundamental e de procura incessante do ser como principal motivação humana) que pretendemos abordar neste trabalho.

Padhy et al., (2015) explicitam que os dois lados do bem-estar estão relacionados, mas são distintos: ora temos o bem-estar subjetivo, que se concentra na felicidade, afeto positivo e prazer; ou o bem-estar psicológico, que se concentra na realização do potencial humano e na realização do propósito na vida. “Um número crescente de estudos está

fornecendo ligações convincentes entre o bem-estar geral da equipe e seu desempenho no local de trabalho” (Padhy et al., 2015, p. 3).

Ruff (1989) citado por Kaabi (2022) apresentou um modelo de bem-estar psicológico, e mencionou que a felicidade consiste em seis “elementos fundamentais que são: domínio do ambiente, propósito na vida, auto aceitação, autonomia, relações positivas com os outros e crescimento pessoal” (p. 298). A felicidade e bem-estar estão intimamente ligados ao aumento da autonomia, atribuição de competências e boas relações pessoais que encaminham igualmente à realização ou satisfação dos desejos e necessidades universais de uma pessoa (Kaabi, 2022, p. 299).

A Diretora-Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS) refere na mensagem inicial do prefácio do Relatório Mundial da Saúde 2001 “que se está a fazer uma declaração muito simples: a saúde mental – negligenciada durante demasiado tempo – é essencial para o bem-estar geral das pessoas, das sociedades e dos países, e deve ser universalmente encarada sob uma nova luz” (Organização Mundial de Saúde, 1986, p. XI). Esta afirmação reflectiu-se no aumento do número de trabalhos publicados referentes ao bem-estar, que passou da conceção tradicional relativamente à saúde física - como a ausência de doença ou mal-estar, para uma definição de saúde mais abrangente, onde se considera agora saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença ou enfermidade” (p. 30).

Associado a este pressuposto, surgem com relevância para o presente estudo os inúmeros estudos na literatura para o risco elevado de *burnout* nos polícias. Primeiro, porque as organizações policiais e militares são as mais burocráticas face à robusta e complexa hierarquia; e também porque o próprio serviço é repleto de experiências stressantes (Heydari et al., 2018; Queirós et al., 2020). Encontrámos várias abordagens ao *burnout* nos polícias, que estudam o stress a que os polícias estão sujeitos e à influência que esse mesmo stress tem nas suas vidas e na sua felicidade (Branco, 2020; Oliveira & Queirós, 2012; Parsons, 2004; Rosa et al., 2015).

A pensar nos problemas que os polícias vivenciam fruto da profissão, também o MAI tem desenvolvido um conjunto de medidas associadas à prevenção do suicídio nas forças de segurança. Em 2007 foi apresentado um Plano de Prevenção do Suicídio nas Forças de Segurança, que atualmente é aplicado a todos os polícias, foi criada a linha SOS, e incrementaram-se várias ações de formação e de sensibilização acerca desta problemática (Gonçalves, 2011).

Apesar dos estudos sobre o bem-estar compreenderem diferentes abordagens, é consensual que os trabalhos sobre o bem-estar se organizam em torno de duas vertentes: a de bem-estar subjectivo, considerando que o bem-estar diz respeito ao prazer ou à felicidade e satisfação com a vida; e a de bem-estar psicológico, onde nos leva a perceber que o bem-estar é mais do que a felicidade, é o alcançar da realização do potencial humano (Gonçalves, 2011). Contudo, esta temática assume ainda pouca atenção e expressão na literatura científica. Gonçalves (2011), estudou as “percepções sobre os valores organizacionais (cultura organizacional) e sobre as práticas de gestão de recursos humanos, como preditoras do bem-estar no trabalho” (p. 15), tendo colocado a ênfase na conceptualização teórica de bem-estar, associando-o no contexto laboral a uma dimensão mais afetiva, com as componentes de bem-estar afetivo e de satisfação geral com o trabalho.

A organização deve assim promover uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos colaboradores. A cultura organizacional, segundo Chiavenato (2005), pode definir-se como as crenças e percepções inconscientes, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. “A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não-escritas nem sequer faladas” (Chiavenato, 2005, p. 64). Há quem defenda que se devem utilizar mecanismos de compensação de modo a estimular o desenvolvimento profissional, mas também há quem assuma que os benefícios por si só não trazem a felicidade no trabalho. As organizações viram-se assim para a liderança e a negociação no sentido de criação de valor (Carvalho, 2010).

No documentário intitulado Felicidade no Trabalho, do canal Odisseia (Mendes, 2016), Isaac Getz refere que se deve libertar as pessoas das hierarquias do século XIX, e defende a existência de empresas onde os trabalhadores devem ser livres e responsáveis, intituladas como *empresas libertadas*. Estas são as empresas onde se incentiva a autoconfiança, dando a máxima liberdade ao trabalhador e permitindo que haja confiança mútua, abolindo as chefias e controles exagerados que cortem o contacto entre os trabalhadores e a empresa. O conceito que defendem, e se pode ver constar ao longo de todo o documentário, é que todos se devem sentir parte da organização, podendo opinar e contribuir para o bem-estar da empresa, contribuindo também assim para o seu bem-estar, permitindo que todos evoluam dentro da organização e potenciando o sentimento de autorrealização.

Já Carney & Getz (2009) referem que os benefícios ajudam as pessoas a serem mais felizes no seu trabalho, devendo a empresa assim atribuir-lhes recompensas para continuarem a trabalhar sem quererem sair dela. Estes benefícios podem ser desde a atribuição a cada trabalhador de refeições e transportes públicos gratuitos, até à existência de instalações desportivas, salas de ioga e massagem entre outros atrativos. Estes autores concluem que os benefícios são com certeza importantes para manter os trabalhadores ligados à empresa, contudo não é apenas esta abordagem que defendem na busca da felicidade no trabalho.

As tentativas em tornar atrativas as organizações através dos benefícios podem rapidamente tornar-se letais, se por exemplo, em períodos de dificuldade financeira se decide cortar nos benefícios e condições facultadas aos trabalhadores, pois é a forma mais fácil e rápida da empresa reter dinheiro. A curto prazo parece ser uma boa solução, contudo não o será a longo prazo. As consequências são até perversas pois “baixam a motivação, afastam os melhores talentos, prejudicam a inovação e a relação com os clientes” (Cunha et al., 2008/2015, p. 30).

Nayar (2011) vai mais longe e afirma que a sabedoria convencional de se colocar o cliente em primeiro lugar já está ultrapassada, pois o verdadeiro valor é criado na interação entre o cliente e o funcionário. Ao colocar os seus funcionários em primeiro lugar, o cliente realmente vem em primeiro e obtém o maior benefício, mas de uma forma muito mais transformadora do que através dos métodos tradicionais de "atendimento ao cliente". Mas, para algo deste género ser implementado, é necessária muita coragem para abraçar a mudança e ser resiliente no combate de forças contrárias, tais como as chefias intermédias que não se mostram satisfeitas com estas mudanças.

De acordo com Pena (2021), os indivíduos têm os seus valores pessoais oriundos dos seus relacionamentos interpessoais. Contudo, desde que entram nas empresas/organizações, vão conhecendo as suas tradições e normas durante a sua trajetória, ao observarem constantemente o comportamento dos demais membros, e a sua perceção muda com o tempo e são influenciados pelos valores organizacionais. A imagem mental da organização gerada através desses valores irá influir no comportamento do trabalhador através da satisfação com o trabalho realizado e com o comprometimento organizacional (Tamayo et al., 2000).

Segundo Nunes (2019), a componente afetiva do comprometimento reflete o desejo do colaborador em permanecer na empresa visto que se sente emocionalmente ligado à organização na qual trabalha. Somente um indivíduo realmente comprometido com a sua

organização desenvolve atividades extra à função, isto é, só uma pessoa feliz e satisfeita na sua organização se preocupa em ajudar os seus colegas de trabalho com tarefas atrasadas e partilha métodos e recursos para alcançar o sucesso alheio da sua função primordial.

Conforme referido por Pradhan & Pradhan (2015), o interesse em cuidar dos pares vai mais além dos papéis formais obrigatórios, estaremos assim a lidar com pessoas motivadas que se preocupam e envolvem-se para o crescimento organizacional.

Para Esteves (2008), a investigação tem “revelado que existe uma relação positiva entre segurança de emprego, experiências de promoção, percepção que a empresa tem uma política de progressão interna e implicação afetiva” (p. 72). O autor refere que a percepção de suporte organizacional dos funcionários referente à valorização dos seus contributos, e de preocupação com o seu bem-estar, leva-os, de acordo com a norma da reciprocidade, a ter um comportamento de implicação com a organização.

Assim, no século XXI as empresas perceberam que não é suficiente aumentar salários, criar incentivos e dar regalias; é preciso mais para que se mantenha a vantagem competitiva. É simples perceber pois todos tentam constantemente superar a concorrência com recurso a mais e melhores meios tecnológicos, contudo, o fator diferenciador passa pelo investimento no talento das pessoas e a forma como promovem o sucesso organizacional. (Seixo, 2007, cited in Oliveira, 2021)

De acordo com Patrício (2019), “Em Portugal, nas nossas empresas, promover a felicidade no trabalho é cada vez menos visto como uma utopia e mais como uma tendência de investimento”. Desta constatação surgiu-lhe a questão: “Será que ter um Departamento de Felicidade é apenas uma questão de moda ou é realmente uma (boa) estratégia de negócio?”. O objetivo desta consultora foi chamar a atenção às empresas que pretendam criar Departamentos de Felicidade, porque já percebeu que se obteve sucesso com este método noutras empresas. Contudo, alerta que o que importa não é investir nos seus trabalhadores por mero interesse financeiro, para apenas criar lucro às suas empresas com trabalhadores felizes, mas para que o façam também com sentido de Humanidade, de forma a envolverem-se na temática e fazerem perdurar no tempo o seu investimento nas pessoas (Patrício, 2019).

O estudo Happiness Works, implementado em Portugal desde 2013, vem estabelecendo o ranking das empresas mais felizes e tem como objetivo avaliar o nível de Felicidade Organizacional. Os resultados referentes à ordenação e categorização das organizações mais felizes são publicados na revista Exame todos os anos. Apesar deste estudo só contemplar as organizações que se inscrevem, o número de inscrições “tem

vindo a aumentar todos os anos, o que reflete um maior interesse dos profissionais sobre o tema e a preocupação das organizações em conseguirem criar culturas de felicidade organizacional” (Dutschke, 2022).

Exemplo disso é o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América, que está empenhado em apoiar a saúde e o bem-estar dos polícias, como anunciam no seu *website* institucional. Destacam que polícias saudáveis são fundamentais para a construção de comunidades saudáveis e seguras. Na sua página oficial podemos encontrar dezenas de artigos, podcasts, treinos, webinars e outras publicações de acesso público, produzidas essencialmente pelo Office of Community Oriented Policing Services (COPS) e o Bureau of Justice Assistance, referentes ao bem-estar do polícia e da família.

Em 2012, a polícia iraniana projetou um modelo de trabalho com base na visão do modelo chamado de 5S, que é o nome de um método japonês de organização do local de trabalho, que usa uma lista de cinco palavras japonesas: seiri, seiton, seiso, siketsu e shittuke, para melhorar a produtividade do local de trabalho, a qualidade, e segurança do local de trabalho (Heydari et al., 2018). O método 5S baseia-se em um conjunto de práticas que procuram a redução de desperdício e a melhoria do desempenho das pessoas e de processos através de uma abordagem muito simples (Pinto, 2009). Em cenários onde a criatividade, a discussão e a geração de conhecimento são essenciais, a implantação do 5S beneficia a construção de ideias, pois ajuda os colaboradores a concentrarem-se no que é vital, ao invés de se preocuparem em procurar as ferramentas ou instrumentos de trabalho (Napoleão, 2018). As pessoas passam uma quantidade significativa de tempo no trabalho, logo, conforme referem Heydari et al., (2018), a forma como as pessoas se sentem no trabalho influencia a sua vida e bem-estar.

No estudo de Heydari et al., (2018) os resultados mostraram que os fatores de higiene, remuneração, segurança no emprego, status social e profissional, condições de trabalho, os benefícios adicionais, as políticas de trabalho e as relações com colegas de trabalho são considerados como um fator motivacional de facto. Contudo, outro fator motivacional de relevo deve ser ainda considerado – a felicidade relacionada ao trabalho, onde se inclui o nível de desafio, o trabalho em si, a responsabilidade, o reconhecimento, o interesse intrínseco, a autonomia e as oportunidades para motivar a criatividade.

Também a Royal Canadian Mounted Police (RCMP), força policial similar com as funções da PSP no Canadá, demonstra no seu *website* oficial a sua preocupação com os seus polícias. Podemos ler “queremos que nossos funcionários se sintam valorizados nos seus locais de trabalho para fazer a diferença” e “desenvolvemos os nossos funcionários ao

longo das suas carreiras, oferecendo oportunidades de treino e desenvolvimento”, assim como ficar a saber como nos últimos anos priorizaram a saúde e o bem-estar dos seus funcionários. Karine Labranche, Chefe do Gabinete de Comunicação da RCMP responde ainda à seguinte pergunta: “Qual é a melhor maneira de reter os funcionários? Apenas concentrando-nos nas pessoas”.

A nossa pesquisa referente à felicidade no trabalho em outras polícias levou-nos a encontrar uma lacuna, poucas referências são encontradas sobre o bem-estar que se deve proporcionar aos seus efetivos, tornando ainda mais aliciante e importante o caminho que ousamos trilhar neste trabalho.

Quando falamos de comprometimento organizacional e recursos humanos, Chiavenato (2004) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”. Podemos depreender ainda que segundo o autor o ideal é o planeamento estratégico dos recursos humanos ser parte integrante do planeamento estratégico da própria organização.

Quando se aborda o tema nas organizações fala-se em pessoas, e falar de pessoas é “falar de energia que alimenta as organizações enquanto sistema social” (Seixo, 2007, as cited in Oliveira, 2021, p. 4).

Capital Humano

O Capital Humano não é nada mais que o valor económico que as empresas atribuem aos seus trabalhadores. Para Simões (2016) nada é impossível se conseguirmos contar com uma “equipa à altura dos desafios e das necessidades da organização, pois perdendo tudo o resto, todos os outros ativos, bastam as pessoas para restaurar o que outrora fora perdido” (p. 16). Ainda admite que esta afirmação pode ser exagerada para alguns, contudo reitera que mesmo que uma empresa tenha muitos ativos e tecnologia de topo, se não tiver quem os impulse, nenhuma organização, subsistirá.

Laços e vínculos que incentivam a partilha de informações e *know-how* entre grupo de indivíduos são atributos-chave do sucesso do grupo (Subramaniam & Youndt, 2005). Enquanto os indivíduos fornecem às organizações uma plataforma para diversas ideias e pensamentos, o grupo em que estão inseridos pode ajudar a interligá-las para fazer combinações imprevistas e incomuns para avanços radicais. Para corroborar esta sua ideia, Subramaniam & Youndt (2005) fornecem-nos um simples exemplo que todos conseguimos

visualizar, “analistas outrora considerados “estrelas” numa empresa muitas vezes bloqueiam a sua perspicácia quando são recrutados para outra empresa, e a explicação muitas vezes reside simplesmente porque provavelmente perderam as suas redes sociais” (p. 454).

As empresas têm realizado uma grande aposta nos seus departamentos de Recursos Humanos. O século XX foi marcante para a gestão de recursos humanos, onde se colocou em causa os pressupostos da gestão que considerava as pessoas como “máquinas”. Esta mudança de paradigma demonstrou a importância de se “considerar os recursos humanos, como vantagem competitiva e estratégica para a organização. Assim, o termo “Gestão de Recursos Humanos” é resultado e reflexo das mudanças que têm vindo a ocorrer nas organizações” (Gonçalves, 2011, p. 254).

Conforme refere Moreira (2021) “a diversidade geracional aporta um potencial de novas aptidões úteis face aos novos desafios que os contextos interno e externo representam para a ação da Polícia” (p. iii). Contudo esta vantagem acarreta um esforço acrescido para uma instituição hierarquizada com mais de 150 anos de história, pois, devido à sua capacidade de adaptação e flexibilização bastante rígida, há uma maior necessidade de equacionar a integração de “profissionais cujas motivações são distintas das de gerações anteriores” (Moreira, 2021).

Cada geração possui uma crença singular e cria sistemas de valores comuns, que os distinguem de pessoas que cresceram em épocas diferentes (Twenge et al., 2010; Chavez, 2015). As suas atitudes, tanto em relação ao trabalho como ao comprometimento com o mesmo, são influenciadas por eventos políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos que se desenrolaram em períodos de tempo próprios. Wiener (1982) define o comprometimento como a soma das pressões sociais ditas normalizadas que se envolvem enviesam nos interesses da organização, grupo e geração em que estão inseridos.

Deste modo conseguimos perceber que é inevitável o conflito intergeracional (Chavez 2015), pelo que uma mentalidade “nós contra eles” deve ser evitada dentro das organizações para garantir-se a estabilidade do grupo (Yang & Guy, 2006). Nenhuma geração deve sentir-se melhor que a outra, pois, todos são fruto do que os rodeia ao momento e fatos presentes. O comprometimento organizacional é assim influenciado pelas mudanças que acontecem na sociedade (Filipe, 2021).

Não há consenso na literatura para balizar quando começa e quando termina uma geração, existindo assim na literatura as seguintes gerações: geração dos Veteranos (nascidos entre 1920-1945), geração Baby Bomers (nascidos entre 1946-1960), geração X

(nascidos entre 1961-1979), geração Y ou millenial (nascidos entre 1980-1995), geração Z (nascidos entre 1996-2010), e geração Alfa (nascidos a partir de 2010), cada uma com as suas peculiaridades (Filipe, 2021).

As pessoas que a PSP pretende atrair são aquelas cujas idades se situam entre os 18 aos 30 anos, de acordo as normas de ingresso na PSP, e por isso são as pessoas que pertencem atualmente à geração Z e à geração Alfa.

A geração Z, nascida após o 11 de Setembro e a guerra contra o terror, segundo Hotz (2019) “são bem mais realistas que os jovens da geração anterior, e é a primeira geração que não sabe o que é viver sem internet” (p. 24). Para Filipe (2021), a característica fundamental desta geração é o desapego das fronteiras geográficas, pois, para eles a globalização sempre existiu e não é vista como uma conquista.

Holtz (2019) refere que é difícil prever quais as características da geração Alfa, mas com certeza haverá uma evolução na maneira de pensar, sentir e agir. Segundo o autor, as tendências apontam para uma educação onde as questões de género são colocadas de lado, e a diversidade bem como a espontaneidade são fatores marcantes. Só com este conhecimento mais aprofundado é que uma organização pode orientar a gestão de recursos humanos, e olhar para as pessoas como fator fundamental numa organização.

A formação no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) já prevê a diversidade e dirige a sua atenção para as gerações que estão e que virão a integrar as fileiras de oficiais da PSP. Segundo Felgueiras & Pais (2017) “a diversidade dos alunos é importante porque traz criatividade para o processo de ensino e aprendizagem” (p. 182). Os mesmos autores reconhecem que a sociedade está em permanente transformação, e a urgência de respostas diante novos problemas obrigam as instituições de ensino policial a questionar as formas tradicionais de transmissão do conhecimento.

Chaouch (2016) encontrou nos casos que analisou algumas boas práticas na gestão de recursos humanos, que aqui queremos brevemente apresentar: a autogestão, onde as organizações aboliram as hierarquias intermédias e estimularam a criação de equipas menores, autónomas e autodirigidas, possibilitando uma maior facilidade na comunicação e uma tomada de decisões mais célere; a declaração de propósito, onde cada indivíduo acredita ter um potencial criativo para servir ao propósito evolutivo da empresa em que trabalha; a gestão de talentos, que faz com que as pessoas além de trabalharem pelo seu salário, trabalham também pela preocupação de ser bem-sucedido, pela sua empresa e pelo

seu padrão; e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por exemplo, possibilitando o teletrabalho.

O papel das lideranças

Importa igualmente salientar o papel da liderança neste processo, pois também esta exerce um papel fundamental no comprometimento do funcionário com o seu trabalho, se o líder o ajudar a compreender a relevância das atividades que executa. (Araújo et al., 2019). E mesmo que não seja correto afirmar que o sucesso, ou mesmo o insucesso, de uma organização se deva aos líderes em questão, é certo que estes farão a diferença (Bass & Bass, 2009).

Deste modo, é fundamental que as organizações possuam líderes com capacidade de visão no futuro, com as competências necessárias para que consiga inspirar os seus membros, formular estratégias e definir com clareza as metas e objetivos (Robbins & Judge, 2017; Oliveira, 2021).

Northouse (2010) refere que mesmo após décadas de discussão e dissonância envolta nos estudos dedicados à liderança, num ponto todos concordam, “não conseguem chegar a uma definição comum para o termo” (p. 5), devido ao crescimento das influências globais e às diferenças geracionais. A liderança é considerada como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum, contudo, este processo implica que um líder também é afetado pelos seguidores.

Ao definir-se a liderança como um processo significa que ela não é uma característica que reside no líder, mas sim, um evento transacional que ocorre entre o líder e os seguidores. O modelo de Liderança Transformacional de Bass, que queremos assim destacar, caracteriza-se pela capacidade de estimular liderados a abraçar novas perspectivas, partilhar um sentido de missão, desenvolvendo níveis superiores de competências e perspetivar além dos interesses pessoais (Rocha, 2022; Northouse, 2010).

Assim, a liderança transformacional acontece quando “os líderes ampliam e elevam os interesses de seus colaboradores, ao gerar conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando eles incitam seus funcionários a olhar além de seu próprio interesse para o bem do grupo” (Bass, 1990, p. 21). Para este autor, o modelo de liderança transformacional apresenta mais oportunidades para a melhoria da imagem institucional de uma organização bem como, aumenta o sucesso no recrutamento e seleção de candidatos. Uma empresa com este tipo de lideranças também consegue transmitir a sua imagem para

os clientes, fornecedores, financiadores e a comunidade em geral que tem os olhos postos no futuro. É desta forma que afirma que “aumentando a liderança transformacional dentro da organização pode ajudar no recrutamento. Os candidatos provavelmente serão atraídos para uma organização cujo CEO é carismático e goza de uma imagem pública como um líder confiante, bem-sucedido, otimista e dinâmico” (Bass, 1990, pp. 25-26).

O cenário atual em que as organizações estão inseridas exige que haja uma consciência e preocupação crescente com a identidade e imagem desenvolvidas. Tal como vimos, as organizações estão em constante relacionamento com um ambiente interior e exterior cada vez mais exigentes. Por isso, nos dias de hoje, as organizações “têm-se agora concentrado em perceber de que forma as mensagens que transmitem impactam as pessoas a nível social, ambiental e ético, ou seja, indo além do domínio dos produtos e serviços que oferecem” (Oliveira, 2021, p. 9).

Os resultados do estudo de Maria et al. (2019) enfatizam a importância da liderança como um recurso valioso para a promoção da saúde e bem-estar entre os policiais. Quando um líder expressa que se preocupa com a saúde dos seus subordinados, e consegue sinalizar alguém que precisa de ajuda, enfatizando que não é motivo de vergonha sentir-se stressado e emocionalmente desgastado, é mais provável que o trabalhador procure apoio social e tome medidas positivas e proativas para gerir o seu stress e emoções negativas (Maria et al., 2019).

Perspetivas

A capacidade das organizações em conseguir captar os melhores e mais capazes, e em conseguir mantê-los motivados e felizes, de forma que os mesmos se sintam efetivamente comprometidos, seja pela aplicação de diversas medidas internas de desenvolvimento individual, comunicação ou participação no desenvolvimento das organizações, seja através da organização eficiente dos ambientes de trabalho ou das lideranças inspiradoras, como vimos, também é analisada noutro prisma.

José Maria Peiro, professor da Universidade de Valência, um dos oradores da primeira conferência internacional sobre felicidade nas organizações realizadas em 21 e 22 de Fevereiro de 2018, organizada pela Atlântica School of Industry and Business e pelo projecto Happiness Works, referiu que não é claro que a equação “trabalhador + felicidade = maior produtividade” seja a realidade que se pretendia. “Há até estudos que apontam na direção contrária. E mesmo que a relação exista, muito provavelmente não será linear” (Aguiar, 2018, para. 2).

Na mesma entrevista, este orador referiu que existem estudos que demonstram que trabalhadores infelizes produzem mais e fazem as empresas lucrar, contudo, esses mesmos trabalhadores estão à espera de uma melhor oportunidade para saírem da empresa. Apesar da palavra lucro soar bem, também é perceptível que rapidamente é destronado pela necessidade seguinte de formar novos colaboradores se não for capaz de manter os seus funcionários.

Matheny (2008) referiu também que o aumento do vencimento nem sempre é a melhor solução. O aumento salarial muitas vezes acarreta responsabilidades acrescidas, por isso, alerta que nem sempre resulta. Se o funcionário, não desejar ter mais responsabilidades, não valerá a pena a recompensa monetária. Para se melhorar a felicidade no trabalho as organizações não se devem ficar por incrementar um só método, devem incidir na “reformulação das expectativas, reconhecimento dos aspetos positivos do trabalho, expectativas de acordo com a realidade, novos desafios, melhor comunicação e visão positiva” (Maio, 2016, p. 60).

Apesar da maioria dos estudos revelarem uma implicação positiva no vínculo afetivo que liga o trabalhador à organização, por vezes “uma implicação afetiva elevada com a organização pode ter consequências negativas para a vida extraprofissional dos indivíduos” (Meyer & Allen, 1997, cited in Esteves, 2008, p. 91). Chiu et al. (1998) indicam que a satisfação no trabalho e a satisfação familiar são afetadas pelo conflito no trabalho e pelo no conflito familiar, bem como como se gerem ambos os papéis podendo confluir novamente na problemática stresse e *burnout*.

Assim, são muitos os estudos que salientam as consequências positivas para o bem-estar pessoal, quando existe envolvimento dos empregados na organização, refutando assim as hipóteses de que esta relação teria consequências negativas para a vida extraprofissional dos trabalhadores (Esteves, 2008).

Gonçalves (2011) refere que são realizadas várias iniciativas nas instituições policiais, mas estas focam-se na prevenção do stresse, “e como é sabido da literatura prevenir o stresse não é mesmo que promover o bem-estar” (p. 310).

Neste sentido, as organizações e os líderes têm que dar atenção ao facto de que não é apenas o trabalho operacional que tem implicações para os trabalhadores, mas também o funcionamento interno e a forma como este é visto. Paralelamente, as instituições devem ter em consideração que

prevenir não é o mesmo que intervir, e que prevenir ou intervir o mal-estar não é sinónimo de estar a promover o bem-estar. (Gonçalves, 2011, p. 336)

Como já referimos, foi possível verificar que na PSP têm vindo a ser promovidas algumas medidas no sentido de garantir melhores condições aos seus profissionais – a procura de melhores condições de alojamento para os polícias em início de carreira, o plano de prevenção do suicídio nas forças de segurança, o aumento das dos limites nas idades de admissão à PSP, e até o aumento salarial, mas serão tais medidas suficientes para fomentar o comprometimento com a organização, garantir a felicidade dos seus profissionais e com isso aumentar a atratividade?

A atual Estratégia da PSP para 2023/2025 (assim como a anterior) identifica cinco valores e pilares éticos fundamentais: respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos; um serviço público de qualidade; responsabilidade e integridade; isenção e rejeição de qualquer forma de extremismo e discriminação; e frontalidade e lealdade. A sua implementação contempla cinco eixos estratégicos: liderança, motivação e comunicação; formação e capacitação física; tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística; proximidade, visibilidade e reatividade; e a imagem Institucional.

Da sua análise conseguimos depreender a importância que as pessoas/profissionais – o capital humano, têm para a PSP. Na mesma destaca-se a necessidade de “criar e manter um intenso e consistente fluxo comunicacional a interno, um estreito acompanhamento e supervisão (...) e o desenvolvimento de mecanismos que levem ao aumento da motivação, autoestima e coesão de todos os polícias” (Estratégia PSP 2023/25, 2023, p. 3) para que estes possam trabalhar confiantes e motivados; que a formação “é um fator fundamental para a valorização dos ativos mais importantes de qualquer organização: as pessoas” (p. 4); e que a “boa imagem da PSP é também importante para a consolidação de sentimentos de pertença e de autoestima dos polícias, contribuindo para a sua motivação, aumento da produtividade e para a qualidade do ambiente laboral” (p. 7).

Os objetivos estratégicos decorrentes de tais premissas, no que respeita à liderança, comunicação, formação e apoio aos polícias, parecem não ser suficientes para resultar em práticas que fomentem o comprometimento e a felicidade organizacional dos profissionais da PSP. O bem-estar individual e o ambiente de trabalho que potencie a felicidade organizacional não estão identificados em nenhum dos eixos ou objetivos estratégicos, nem quaisquer referências ao compromisso com a organização. E isso poderá ser indiciador do caminho ainda por trilhar.

Conclusão

Pretendíamos com este trabalho perceber se a PSP poderia debruçar-se sobre a felicidade no trabalho para que assim consiga captar candidatos e reter os polícias na Instituição. Pesquisámos sobre a felicidade organizacional e toda a investigação foi-nos levando para o valor das pessoas nas organizações e, complementarmente, para o papel das lideranças na atribuição e na forma de se valorar o capital mais importante das organizações - as pessoas.

Em todos os estudos percebemos que a felicidade pode efetivamente ser transitória de facto, contudo, ela reflete-se como fator importante para o indivíduo (Barros de Oliveira, 2010; Junior, 2021; Coelho, 2021). Deste modo, pode a felicidade no trabalho ser uma forma de captação e retenção de polícias na Polícia de Segurança Pública?

Ainda que a felicidade seja uma experiência subjectiva – pois as pessoas são felizes na medida em que acreditam ser felizes, vários estudos tendem a tratar a felicidade como bem-estar psicológico, um construto multidimensional que abrange vários componentes, incluindo o bem-estar afetivo, competência, aspiração, autonomia, funcionamento integrativo e satisfação (Rego et al., 2009). Deste modo consideramos estar em condições de afirmar que sim, a inclusão da felicidade organizacional na PSP pode ser uma forma de captar e reter polícias na PSP.

A PSP assenta a sua visão, missão, cultura, valores e objetivos estratégicos na defesa da legalidade democrática, garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos, conforme a Lei n.º 53/2007, de 29 de agosto. Contudo, o impulso de ajudar o próximo é sempre um gesto de grande altruísmo, mas não o podemos fazer se não tivermos em condições para tal. Ousamos afirmar, após a nossa pesquisa, que o capital humano é o elemento mais importante dentro da PSP. Podemos ter muitas viaturas, muitas esquadras, muito equipamento operacional e muitas normas internas, mas não podemos deixar de reconhecer que as pessoas são quem cria o potencial da PSP com as suas capacidades, talentos, esforço e dedicação.

“O comprometimento organizacional está relacionado com a necessidade que a organização exige em conhecer os seus recursos humanos no ambiente de trabalho, bem como as variáveis que os motivam” (Filipe, 2021, p. 14). Seria interessante, no contexto da polícia, explorar as práticas de gestão de recursos humanos em articulação com a liderança, visto que a gestão tem a ver com a procura de ordem e estabilidade enquanto a “liderança é sobre procurar mudanças adaptativas e construtivas” (Northouse, 2010, p. 13).

Deixaremos para futuras investigações a revisão das condições de ingresso na PSP, pois estas devem ser ajustadas às gerações que se pretende atrair, pelo que desafiamos a seguinte reflexão: porque não incluir candidatos com tatuagens visíveis quando fardados se a sua geração já não as vê como marginais? Fará atualmente sentido manter o critério da nacionalidade portuguesa nos procedimentos concursais para o CFA, face à globalização? Não será de repensar na abertura a outros cidadãos de outras nacionalidades? (J. Leitão, comunicação pessoal, 10 janeiro 2023). Fica assim aberta a reflexão para esta possibilidade com vista à captação de mais candidatos.

Face ao problema inicial apontado no presente estudo, a PSP deve de incrementar formas de atratividade para a carreira policial. Não sendo a única fórmula, estamos convictos que, com a fomentação e disseminação de uma liderança transformacional, carismática é possível construir um caminho para a melhoria do bem-estar dos polícias bem como se tornar num atractivo para se abraçar a profissão Polícia. A Estratégia da PSP deve incluir o bem-estar dos seus polícias e pessoal de apoio técnico à atividade operacional, fazendo-os sentir que podem contribuir para o melhoramento da equipa e da sua organização. A integração dos contributos de todas as pessoas irão, reciprocamente, melhorar a imagem da PSP fortalecendo os laços entre todos, fazendo justiça à visão estratégica da PSP “Uma polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do cidadão”.

Referências bibliográficas

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258446>
- Aguar, N. (2018, 26 fevereiro). *Trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos*. Visão. Retrieved October 15, 2022, from <https://visao.sapo.pt/exame/2018-02-26-trabalhadores-felizes-nem-sempre-sao-mais-produtivos/>
- Araújo, L. F. G. d. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. d., & Costa, A. A. (2019). *Perfil de liderança: estilo transformacional, transaccional e laissez-faire*. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (9), 45–73
<https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/9967/1/Perfil%20de%20lideranca.pdf>
- Aviso n.º 16585/2019, de 17 de novembro. Diário da República, II.ª Série, n.º 200.
<https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/16585-2019-125389669>
- Aviso n.º 4567/2021, de 12 de março. Diário da República, II.ª Série, n.º 50.
<https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/4567-2021-159220164>
- Aviso n.º 10201-A/2022, de 19 de maio. Diário da República, II.ª Série, n.º 97.
<https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/10201-a-2022-183691738>
- Barros de Oliveira, J. (2010). *Felicidade, optimismo, esperança e perdão em jovens, adultos e idosos*. *Psychologica*. 52 (1), 123-147. <https://hdl.handle.net/10216/78573>
- Bass, B. M., & Bass R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership* [Fourth Edition]. Free Press. <https://www.perlego.com/book/780412/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-pdf> (Original work published 2009).
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bradley R. & Knight D. (2022, 14 de dezembro) “A UK Crisis of Detectives: An Attempt to Solve the Mystery,” Police Chief Online. <https://www.policechiefmagazine.org/a-uk-crisis-of-detectives/>
- Branco, J. C. C. (2020). O Burnout na Polícia de Segurança Pública: causas e engagement. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32975>

- Carney, B., & Getz, I. (2009). FREEDOM, INC. *Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. Crown Business.
- Carvalho, P. (2010). *Gestão do desempenho organizacional*. Revista científica do ISCET, Percursos & Ideias, Nº 2 - 2ª Serie 2010.
- Chaouch, E. (2016). The influence of managerial and leadership practices on organizational agility. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A6950>
- Chavez, M. J. A. (2015). *Generational Diversity in the Academia: Ramifications and Challenges for Educational Leaders*. Journal of International Education and Leadership, 5. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1135351.pdf>
- Chiavenato, I. (2004) *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Elsevier.
- Chiu, R. K., Man, J. S. W., & Thayer, J. (1998). Effects of role conflicts and role satisfactions on stress of three professions in Hong Kong: A path analysis approach. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5-6), 318–333. <https://doi.org/10.1108/02683949810219882>
- Coelho, A. C. D. R. (2021). O Papel da Idade na Felicidade, Bem-Estar e Sentido de Vida: um estudo exploratório [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/10517/1/DM_33645.pdf
- Cunha, P. (2004). Prevenção e gestão do stress na Polícia de Segurança Pública: A função do suporte social interno [Monografia de licenciatura não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., & Rego, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. (Obra original publicada em 2008).
- Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América. (s.d). Retrieved Janeiro 07, 2023, from <https://www.justice.gov/>
- Diretor Nacional da PSP in JN (2020, 10 Novembro). *PSP preocupada "por não ter sido possível preencher" vagas para curso de novos agentes*. Wwww.jn.pt. Retrieved October 15, 2022, from <https://www.jn.pt/justica/psp-preocupada-por-nao-ter-sido-possivel-preencher-vagas-para-curso-de-novos-agentes-13019941.html>

- Royal Canadian Mounted Police. (2019, 1 de Abril). *What's the best way to retain employees?* Retrieved Fevereiro 06, 2023 <https://www.rcmp-grc.gc.ca/en/gazette/whats-the-best-way-retain-employees>
- Despacho 11905/2020, de 4 de dezembro. Diário da República, Série II, n.º 236 <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/11905-2020-150362428>
- Despacho n.º 12205/2022, de 19 de outubro. Diário da República Série II, n.º 202 <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/12205-2022-202387830>
- Dingman, R. C. (2020). Rotating Work Schedules and Work-Life Conflict for Police [Doctoral Dissertation, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Duxbury L., Bardoel A. & Halinski M (2021) '*Bringing the Badge home*': exploring the relationship between role overload, work-family conflict, and stress in police officers, *Policing and Society*, 31:8, 997-1016. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10439463.2020.1822837>
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2022). Caring for and about those who serve: Work-life and employee well being within Canada's Police Departments. https://sprott.carleton.ca/wp-content/uploads/Duxbury-Higgins-Police2012_fullreport.pdf
- Dutschke G. (2022, 3 de maio). *As empresas mais felizes de 2022 são...* Revista Exame 446. <https://visao.sapo.pt/exame/2022-05-30-as-empresas-mais-felizes-de-2022-sao/>
- Esteves, M.T. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários português. [Dissertação de doutoramento, ISCTE]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). *Police commanders' education: a continuous process. European Law Enforcement Research Bulletin*, (3), 179-185. <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/292>
- Filipe, M. S. (2021). Geração X Versus Geração Y: Uma Comparação Sobre O Comprometimento Organizacional [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41074>
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). Da Formação ao Aperfeiçoamento. Coimbra: Quarteto Editora.

- Gonçalves, S. M. P. (2011). Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais [Tese de doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/4952>
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. The McKinsey Quartel. <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Happiness Works. (s.d.). *Ranking Exame || Happiness Works TOP20 Empresas mais felizes de Portugal em 2022*. Retrieved Outubro 20, 2022, from <https://www.happinessworks.info/>
- Heydari, S. T., Kalateh Sadati, A., Goodarzi, A., Izadi, A., Sarikhani, Y., Kazemi, M., Tabrizi, R., Akbari, M., Peymani, P., & Bagheri Lankarani, K. (2018). *The Effect of Quality Management on Happiness of Police Staff in Shiraz, Iran*. *Shiraz E-Medical Journal*, 19(8). <https://doi.org/10.5812/semj.61798>
- Hotz, T. D. P. (2019). Geração Z: Novos Consumidores do Mercado e a Equidade de Gênero nas Campanhas Publicitárias, no Mercado de Portugal e do Brasil [Dissertação de Mestrado, IADE – Universidade Europeia]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31253/1/Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z.pdf>
- Junior, L. C. M. F. (2021). Liderar para a felicidade e bem-estar no trabalho: Intervenção no contexto de equipas com o Inquérito Apreciativo. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório institucional do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24977>
- Kaabi, F. A. (2022). *Building resilience: a case study of occupational factors influencing levels of “happiness” for Abu Dhabi police officers*. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 16, Issue 2, June 2022, Pages 296–310. <https://doi.org/10.1093/polic/paac010>
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Diário da República: I Série, n.º 168/2007. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/53-2007-641142>
- Lusa, A. (2022, 14 de novembro). *GNR e PSP vão ter “maior aumento” salarial da última década*. Observador. Retrieved February 1, 2023, from <https://observador.pt/2022/11/14/gnr-e-psp-vaio-ter-maior-aumento-salarial-da-ultima-decada/>
- Lusa, A. (2022, 7 de dezembro). *Governo aprova 21,8 mil euros para habitações de polícias na área metropolitana de Lisboa*. Observador. Retrieved February 1, 2023,

- from <https://observador.pt/2022/12/07/governo-aprova-218-mil-euros-para-habitacoes-de-policias-na-area-metropolitana-de-lisboa/>
- Machado, C. S. A. (2011). *A Exaustão Profissional nos Agentes da Polícia de Segurança Pública do Concelho de Viseu*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Comum. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2711/1/A%20Exaustão%20Profissional%20nos%20Agentes%20da%20Polícia%20de%20Segurança%20Pública%20do%20Concelho%20de%20Viseu.pdf>
- Matheny G. L. (2008). *Money not key to happiness, survey finds. Physician executive*, 34(6), pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.
- Maria S. A. S., Wolter C., Burkhard G., Kleiber D., Renneberg B. (2019). *The Impact of Health-Oriented Leadership on Police Officers' Physical Health, Burnout, Depression and Well-Being*, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 13, Issue 2, Pages 186–200. <https://doi.org/10.1093/police/pay067>
- Maria A. S., Wolter C., Guys B., Kleiber D., Renneberg B. (2019). The Impact of Health-Oriented Leadership on Police Officers' Physical Health, Burnout, Depression and Well-Being, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 13, Edição 2, pp. 186–200. <https://doi.org/10.1093/police/pay067>
- Maio, T. L. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15221/1/ISG_Tiago_Leite_Maio.pdf
- Mendes, V. (2016, 27 de janeiro). *Felicidade no Trabalho (2015)*. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qYuJoS70ndE&t=59s>
- Moreira, M. J. M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de Agentes da PSP*. [Trabalho Final do 4.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39736>
- Moreira, R. B. (2022, 4 de novembro). *Curso da PSP com 648 candidatos para 1020 vagas*. <https://www.jn.pt/justica/curso-da-psp-com-648-candidatos-para-1020-vagas-15319591.html>
- Napoleão, B. M. (2018, 5 de setembro). *5S. Ferramentas da qualidade. O Glossário definitivo sobre as ferramentas da qualidade*. <https://ferramentasdaqualidade.org/5s/>

- Nayar V. (2011, 10 de janeiro). *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=6P2GV1lMtuw>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership : Theory and Practice*. SAGE Publications Inc.
- Oliveira, A. R. B. (2021). *O papel estratégico da comunicação interna no reforço da cultura das organizações - Estudo de caso: YKK Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/37114/1/202955796.pdf>
- Oliveira, J., & Queirós, C. (2012). O estudo empírico do burnout na Polícia de Segurança Pública portuguesa. 283-309. Universidade de Lisboa, Instituto de Ciências Sociais, Lisboa, Portugal.
- Organização Mundial de Saúde (1986). *Carte Ottawa: Primeira conferência internacional sobre promoção de saúde*. Retrieved February 9, 2023, from
https://iasaude.pt/attachments/article/152/Carta_de_Otawa_Nov_1986.pdf
- Parsons, J. (2004). *Occupational Health and Safety Issues of Police Officers in Canada, the United States and Europe: A Review Essay*.
<https://www.mun.ca/safetynet/media/production/memorial/administrative/safetynet/media-library/library/ohands/OccupationalHS.pdf>
- Patrício, L. (2019, 7 de setembro). *Departamento de Felicidade - Moda ou estratégia de negócio?* [Post] LinkedIn. Retrieved January 14, 2023, from
<https://www.linkedin.com/pulse/departamento-de-felicidade-moda-ou-estrat%C3%A9gia-neg%C3%B3cio-patr%C3%ADcio/?originalSubdomain=pt>
- Pena, L. (2021). *As influências entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho: Um estudo com profissionais de baixa qualificação*. Atena Editora.
<https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/ebook/as-influencias-entre-valores-motivacao-comprometimento-recompensas-e-desempenho-um-estudo-com-profissionais-de-baixa-qualificacao>
- Padhy, M., Chelli, K., & Padiri, R. A. (2015). Optimism and Psychological Well-Being of Police Officers With Different Work Experiences. *SAGE Open*, 5(2), 215824401558085. <https://doi.org/10.1177/2158244015580852>
- Pietersen, C., & Oni, O. A. (2014). Employee Turnover in a Local Government Department. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 141.
<https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/1970/1969>

- Pinto, J.P. (2009). *Pensamento lean – A filosofia das organizações vencedoras*. (2ª ed.). LIDEL. Retrieved December 13, 2022, from https://issuu.com/lidel/docs/pensamento_lean
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Prodanov, C.C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª ed.). Universidade Feevale. <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Polícia de Segurança Pública (XX de fevereiro de 2023). *Estratégia PSP 2023/2025*. Lisboa, Portugal: Direção Nacional da PSP. https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documentos%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202020_2022.pdf?lang=pt
- Queirós, C., Passos, F., Bártolo, A., Marques, A. J., da Silva, C. F., & Pereira, A. (2020). Burnout and Stress Measurement in Police Officers: Literature Review and a Study With the Operational Police Stress Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 11(11). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00587>
- Quivy, R. & Campenhoutdt, L. V. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa Gradiva.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2009). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rocha, A. C. M. (2022). *Interações trabalho e família: a liderança começa em casa* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145579/2/592346.pdf>
- Rosa, J., Passos, F., & Queirós, C. (2015). *Um estudo exploratório sobre burnout e indicadores psicopatológicos em polícias*. *International Journal on Working Conditions*, No.10. Publicação editada pela RICOT (Rede de Investigação sobre as Condições de Trabalho). <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/83323/2/125906.pdf>

- Shah, G. (2009). The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 95–118.
<https://www.researchgate.net/publication/235291287>
- Silvério, Z. M. M. F. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silvério%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>
- Simões, J. M. (2016). *Capital Humano, O Supremo Potenciador do Sucesso Empresarial. O Direito Laboral: encurralado entre o Colaborador e o market friend*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17885/1/Jos%C3%A9_Sim%C3%B5es.pdf
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.2307/20159670>
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. da. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289–315.
<https://doi.org/10.1590/s1413-294x2000000200002>
- Trigueirão, S. (2022, 4 de novembro). *Quase 40% das vagas de concurso da PSP ficaram por preencher*. PÚBLICO. Retrieved October 9, 2022, from <https://www.publico.pt/2022/11/04/sociedade/noticia/quase-40-vagas-concurso-psp-ficaram-preencher-2026559>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A., & Burchfiel, C. M. (2017). Police stressors and health: a state-of-the-art review. *Policing (Bradford, England)*, 40(4), 642–656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>
- Walsh, M., Taylor, M., & Hastings, V. (2013). Burnout and Post Traumatic Stress Disorder in the Police: Educating Officers with the Stilwell TRiM Approach. *Policing*, 7(2), 167–177. <https://doi.org/10.1093/police/pas043>

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418. <https://doi.org/10.2307/257334>
- World Health Organization (2001). The World Health Report 2001. Mental health: New Understanding, New Hope. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yang, S., & Guy, M. (2006). *GenXers versus boomers: Work motivators and management implications*. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.
- Young, R., & Sayers, D. M. (2022, 2 de fevereiro). *Why police forces are struggling to recruit and keep officers*. CNN. <https://edition.cnn.com/2022/02/02/us/police-departments-struggle-recruit-retain-officers/index.html>