



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final

**Retenção de Talento na PSP: Perspetivas Teóricas e
Práticas**

Auditora

Maria Angelina Moreira Ribeiro

Lisboa, 17 de outubro de 2025

Resumo

O presente trabalho analisou a retenção de talento na Polícia de Segurança Pública (PSP), a partir de uma abordagem teórica e reflexiva sobre a gestão de pessoas em organizações policiais. A investigação visou compreender de que modo as práticas de gestão de talento podem reforçar a motivação, o compromisso e a sustentabilidade institucional da PSP. Fundamentado em literatura nacional e internacional, o estudo identificou fatores críticos de retenção, barreiras estruturais e culturais e oportunidades de melhoria, propondo orientações estratégicas ajustadas à realidade policial portuguesa. Concluiu-se que a retenção de talento depende da integração entre modernização organizacional, valorização humana e cultura de confiança, elementos indispensáveis à eficácia e legitimidade da PSP.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Gestão de pessoas; Motivação; Polícia de Segurança Pública; Retenção de talento

Abstract

This study analyzed talent retention in the Public Security Police (PSP) from a theoretical and reflective perspective on personnel management in police organizations. The research aimed to understand how talent management practices can strengthen the PSP's motivation, commitment, and institutional sustainability. Based on national and international literature, the study identified critical retention factors, structural and cultural barriers, and opportunities for improvement, proposing strategic guidelines tailored to the Portuguese police reality. It was concluded that talent retention depends on the integration of organizational modernization, human valorization, and a culture of trust, essential elements for the PSP's effectiveness and legitimacy.

Keywords: Organizational culture; Human resources management; Motivation; Public Security Police; Talent retention

1. Introdução

1.1 Enquadramento e relevância do tema

A gestão de pessoas constitui, no contexto contemporâneo, uma dimensão central da eficácia e sustentabilidade das organizações. As transformações sociais, tecnológicas e económicas das últimas décadas vieram acentuar a importância estratégica dos recursos humanos, entendidos não apenas como um fator produtivo, mas como um ativo de conhecimento, inovação e valor (Gouveia, 2016). As organizações públicas, tradicionalmente marcadas por estruturas hierarquizadas e burocráticas, enfrentam hoje desafios crescentes na atração, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados e motivados. A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto instituição de natureza especial do Estado, não é exceção a esta realidade. O ambiente operacional da PSP é caracterizado por exigências elevadas, associadas a riscos, exposição emocional e desgaste físico e psicológico significativos. Simultaneamente, o contexto social e mediático em que a instituição atua impõe níveis de escrutínio público sem precedentes, exigindo um corpo policial tecnicamente preparado, emocionalmente equilibrado e comprometido com a missão institucional. Neste quadro, a retenção de talento surge como um vetor estratégico essencial da gestão de pessoas na PSP, traduzindo-se na capacidade de atrair, desenvolver e manter, ao longo do tempo, profissionais de elevado desempenho e alinhamento com os valores da organização. A globalização dos mercados de trabalho, a crescente mobilidade profissional e a evolução das expectativas individuais relativamente ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional alteraram profundamente a relação entre trabalhadores e instituições (Gonçalves, 2023). A lealdade hierárquica, outrora vista como natural em organizações policiais, tende a dar lugar a dinâmicas de maior individualização e procura de reconhecimento. Assim, reter talento implica não apenas dispor de políticas de remuneração competitivas, mas sobretudo construir um ambiente organizacional que promova o envolvimento, a realização pessoal e o sentimento de pertença (Fernandes, 2022). Num cenário de envelhecimento do efetivo policial e de dificuldades de recrutamento e substituição geracional (Pinto, 2021), a retenção de talento na PSP assume um carácter ainda mais premente. A perda de quadros experientes traduz-se em défices de conhecimento tácito, de cultura institucional e de capacidade de mentoria, afetando diretamente a eficácia operacional e a coesão interna. A literatura demonstra que a motivação, a perceção de justiça organizacional, o reconhecimento profissional e as oportunidades de desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a permanência dos colaboradores (Júnior, 2016; Marinho, 2015).

Assim, a reflexão em torno da retenção de talento na PSP reveste-se de pertinência teórica e prática. Do ponto de vista científico, o tema permite articular contributos da gestão de recursos humanos, da sociologia organizacional e das ciências policiais. Do ponto de vista prático, constitui uma oportunidade para identificar políticas e práticas de gestão suscetíveis de reforçar a motivação, o desempenho e o compromisso dos efetivos policiais, contribuindo para a modernização e eficiência da instituição.

1.2 Problema de investigação e objetivos

A presente investigação parte do pressuposto de que a PSP enfrenta dificuldades crescentes em atrair e, sobretudo, reter profissionais de elevado potencial e desempenho, em virtude de constrangimentos estruturais e culturais típicos das organizações públicas hierarquizadas. Estas dificuldades manifestam-se na insatisfação com as oportunidades de progressão, na perceção de falta de reconhecimento e no impacto do envelhecimento do efetivo na motivação coletiva (Pinto, 2021; Silva, 2021).

Deste modo, a questão central que orienta o estudo é: **Quais são os principais desafios e oportunidades associados à retenção de talento na PSP e de que modo as perspetivas teóricas e práticas da gestão de pessoas podem contribuir para a sua consolidação institucional?**

Com base nesta questão, definem-se os seguintes objetivos gerais e específicos: **Objetivo geral:** Analisar, à luz das teorias contemporâneas de gestão de pessoas, as estratégias e práticas que podem potenciar a retenção de talento na PSP, articulando os contributos teóricos com as especificidades organizacionais da instituição. **Objetivos específicos:** Identificar os conceitos e modelos teóricos de gestão e retenção de talento mais relevantes na literatura; contextualizar a realidade organizacional da PSP enquanto instituição pública de segurança, com particular atenção aos seus mecanismos de gestão de pessoas; avaliar fatores internos e externos que influenciam a motivação, o desempenho e a permanência dos profissionais; e sugerir diretrizes estratégicas e práticas de gestão que contribuam para a valorização, motivação e fidelização do efetivo policial.

1.3 Metodologia e natureza do estudo

O presente trabalho adota uma metodologia qualitativa, de natureza teórica, baseada na análise documental e bibliográfica, em conformidade com as normas do Curso de Comando e Direção Policial. A abordagem teórica permite uma leitura crítica e comparativa

das perspetivas académicas sobre gestão de talento e a sua aplicabilidade no contexto específico da PSP. A análise será sustentada em fontes científicas e institucionais, incluindo dissertações académicas, artigos científicos e relatórios de investigação, com particular destaque para estudos realizados no âmbito das ciências policiais (Mendes, 2009; Marinho, 2015; Pinto, 2021) e das ciências sociais e da gestão (Gouveia, 2016; Gonçalves, 2023; Werlang, 2023). A utilização de diferentes referenciais teóricos — nomeadamente a gestão por competências, a motivação no trabalho, o comprometimento organizacional e o desenvolvimento de carreira — permitirá compreender as múltiplas dimensões envolvidas no fenómeno da retenção de talento. A metodologia assenta, assim, numa análise dedutiva e integrativa, procurando relacionar a teoria geral da gestão de talento com a realidade empírica e institucional da PSP, sem recorrer a recolha direta de dados. Esta opção decorre da natureza teórica do estudo e da intenção de propor um quadro conceptual de leitura e intervenção adaptado à organização.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho organiza-se em seis capítulos. Após esta introdução, o capítulo 2 desenvolve o enquadramento teórico e conceptual, abordando a evolução da gestão de pessoas, o conceito de talento e a especificidade das organizações policiais. O capítulo 3 explora os principais modelos e práticas de retenção de talento, incluindo políticas de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e cultura organizacional. O capítulo 4 centra-se especificamente na realidade da PSP, identificando os fatores críticos que influenciam a motivação e a permanência dos seus profissionais. O capítulo 5 integra a discussão e propõe orientações estratégicas e operacionais para a PSP, enquanto o capítulo 6 apresenta as conclusões e sugestões de investigação futura.

2. Enquadramento teórico e conceptual

2.1. A evolução da gestão de pessoas e a emergência da gestão de talento

A evolução histórica da gestão de pessoas reflete a transformação das organizações e das suas relações com o trabalho. No início do século XX, a administração científica de Taylor e Fayol conferia um enfoque mecanicista às pessoas, vistas como componentes substituíveis do processo produtivo (Silva, 2021). A partir da década de 1930, a Escola das Relações Humanas introduziu a noção de que o comportamento humano no trabalho é influenciado por fatores psicológicos e sociais, e que a produtividade depende do reconhecimento, da motivação e da integração grupal (Mendes, 2009).

Com a globalização, a digitalização e a crescente complexidade organizacional, a gestão de pessoas evoluiu para uma dimensão estratégica. Deixou de se restringir à administração burocrática de recursos humanos para assumir-se como gestão do capital humano, enfatizando o desenvolvimento, a criatividade e o compromisso das pessoas (Gouveia, 2016). O conceito de “gestão de talento” emerge, assim, como uma evolução natural deste paradigma, reconhecendo que as organizações dependem da capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais altamente qualificados e alinhados com os seus valores e objetivos (Fernandes, 2022). A literatura sublinha que o talento não se resume a competências técnicas, mas integra atributos como inteligência emocional, liderança, adaptabilidade e orientação para o desempenho (Gouveia, 2016). Nesse sentido, a gestão de talento requer políticas de longo prazo, que conciliem os objetivos institucionais com as expectativas individuais. A atração e retenção de talento tornam-se fatores críticos de competitividade, não apenas no setor privado, mas também nas instituições públicas, onde a motivação e o compromisso se revelam essenciais para a qualidade do serviço prestado (Gonçalves, 2023). De acordo com Chiavenato (citado em Silva, 2021), o clima organizacional e a valorização dos colaboradores constituem determinantes diretos da motivação e da produtividade. As instituições públicas de segurança, como a PSP, devem por isso integrar abordagens modernas de gestão de pessoas, articulando eficiência administrativa com sensibilidade humana e social. A passagem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) para a Gestão de Talento (GT) representa, assim, uma mudança de paradigma: da gestão reativa para a gestão proativa e estratégica.

Como sintetiza Gouveia (2016), a GT implica prever necessidades, identificar potenciais, criar oportunidades de desenvolvimento e estabelecer mecanismos de reconhecimento que incentivem a permanência.

2.2. Conceito e dimensões da gestão de talento

A definição de “talento” continua a ser objeto de debate académico, oscilando entre uma perspetiva elitista (centrada nos indivíduos de elevado desempenho) e uma perspetiva inclusiva (que reconhece o potencial de desenvolvimento em todos os colaboradores). Para Collings e Mellahi (2009; citado em Gouveia, 2016), o talento corresponde ao “conjunto de indivíduos que possuem competências críticas que contribuem de forma diferenciada para a vantagem competitiva da organização”. Já segundo Tansley (2011), o talento deve ser entendido como a combinação entre competência, compromisso e contribuição, isto é, a capacidade de gerar valor sustentado.

A gestão de talento, por sua vez, abrange um ciclo integrado de quatro dimensões fundamentais (Gouveia, 2016; Fernandes, 2022): atração e identificação de pessoas com potencial; desenvolvimento de competências e capacidades; retenção através de práticas motivacionais e de reconhecimento; sucessão e transferência de conhecimento.

Cada uma destas dimensões pressupõe políticas coerentes e alinhadas com a estratégia organizacional. A atração de talento implica um processo de recrutamento planeado e transparente, sustentado em critérios de mérito e competências. O desenvolvimento requer uma gestão eficaz da formação e do desempenho, enquanto a retenção depende da criação de condições organizacionais que promovam a realização pessoal e o equilíbrio entre exigência e recompensa. No contexto da PSP, estas dimensões adquirem especificidades próprias. O recrutamento está sujeito a rigorosos critérios legais e físicos; o desenvolvimento ocorre em ambiente de disciplina e risco; e a retenção é condicionada por fatores como a progressão hierárquica limitada, o impacto da idade e a pressão operacional (Marinho, 2015; Pinto, 2021).

2.3. Motivação, desempenho e compromisso organizacional

A motivação no trabalho tem sido amplamente estudada desde os clássicos modelos de Maslow e Herzberg até às teorias contemporâneas de autodeterminação e contrato psicológico. A teoria bifatorial de Herzberg (1959) distingue entre fatores higiénicos (salário, condições de trabalho, segurança) e motivacionais (reconhecimento, responsabilidade, crescimento). A ausência dos primeiros causa insatisfação; a presença dos segundos promove a motivação e o compromisso.

Nas organizações policiais, a motivação é influenciada não só pelas condições materiais, mas sobretudo por fatores simbólicos e relacionais: o reconhecimento público, o prestígio da farda, a pertença ao grupo e a perceção de justiça institucional (Mendes, 2009; Silva, 2021). Quando estes elementos se deterioram — por exemplo, através de desigualdades percecionadas nas promoções ou da ausência de feedback construtivo —, a motivação e o sentido de missão tendem a diminuir. Segundo Júnior (2016), a motivação e o desempenho estão intrinsecamente ligados ao conceito de compromisso organizacional, entendido como o vínculo psicológico que leva o colaborador a identificar-se com a organização e a desejar permanecer nela. Meyer e Allen (1997) distinguiram três componentes do compromisso: afetivo (ligação emocional), normativo (sentido de dever) e instrumental (cálculo de custos e benefícios da saída). No caso da PSP, o compromisso afetivo assume particular relevância, pois a missão policial exige elevados níveis de

identificação com os valores institucionais. A literatura também sublinha o papel da liderança na motivação e retenção de talento. Líderes inspiradores, que reconhecem o esforço, promovem a justiça e estimulam o desenvolvimento individual, têm maior capacidade para reter equipas motivadas (Fernandes, 2022). Pelo contrário, estilos autoritários ou indiferentes, ainda prevalentes em certas estruturas hierárquicas, podem gerar desmotivação e rotatividade.

2.4. A especificidade da gestão de pessoas em organizações policiais

As instituições policiais possuem características organizacionais únicas. São entidades públicas com missão de soberania, sujeitas a regimes disciplinares próprios, hierarquias rígidas e forte cultura corporativa. Esta estrutura, embora necessária para garantir a autoridade e a eficácia operacional, pode também dificultar a inovação e a autonomia individual (Mendes, 2009). Na PSP, as políticas de gestão de pessoas estão condicionadas por um quadro normativo que privilegia a antiguidade e o mérito formal, traduzido em sistemas de avaliação e promoção padronizados (Marinho, 2015). Contudo, a excessiva rigidez pode limitar a flexibilidade necessária à gestão moderna de talento. Werlang (2023) observa que, apesar de a PSP possuir um sistema de carreiras estável, baseado em concursos e progressões hierárquicas, este modelo tende a privilegiar a antiguidade em detrimento do desempenho efetivo. Tal desfasamento entre mérito percebido e reconhecimento institucional pode gerar frustração e afastamento emocional dos profissionais.

De igual modo, Pinto (2021) evidencia que o envelhecimento do efetivo policial tem implicações diretas na produtividade e no absentismo, exigindo políticas de gestão diferenciadas que valorizem simultaneamente a experiência dos mais antigos e as aspirações dos mais jovens. A ausência de mecanismos de gestão de carreiras personalizados compromete a capacidade de retenção. Silva (2021) acrescenta que a gestão de pessoas nas instituições de segurança pública enfrenta ainda constrangimentos estruturais: escassez de recursos, rigidez administrativa e resistência à mudança. Estas limitações, conjugadas com a sobrecarga operacional e o stress crónico, criam um ambiente organizacional propenso à desmotivação e ao desgaste. Contudo, a literatura demonstra também que as organizações policiais possuem potencialidades singulares para promover o compromisso e a retenção. A identidade profissional forte, o sentimento de missão e a solidariedade grupal constituem bases valiosas para políticas de motivação e valorização (Marinho, 2015).

O desafio consiste em integrar estas dimensões simbólicas num modelo de gestão mais moderno, participativo e orientado para o desenvolvimento humano.

2.5. Da gestão de desempenho à cultura de valorização

A retenção de talento não depende apenas de incentivos materiais, mas sobretudo da percepção de justiça, transparência e reconhecimento. Segundo Gonçalves (2023), as organizações que cultivam uma cultura de valorização — onde o mérito é recompensado, as competências são desenvolvidas e o feedback é contínuo — registam níveis superiores de compromisso e menor rotatividade. Na PSP, a avaliação de desempenho constitui um instrumento central de gestão, mas a sua eficácia depende da percepção de equidade e utilidade entre os avaliados. Marinho (2015) concluiu que os sistemas de avaliação curricular na PSP carecem de maior objetividade e consistência, sendo frequentemente percecionados como desajustados face ao mérito real. Tal percepção enfraquece o sentido de justiça organizacional e reduz o empenho.

A literatura enfatiza também a importância da formação contínua como instrumento de valorização e retenção. Fernandes (2022) defende que o investimento na aprendizagem ao longo da carreira reforça o sentimento de utilidade e de crescimento profissional. Na PSP, a formação assume relevância acrescida, por ser simultaneamente um requisito funcional e um mecanismo de promoção de autoestima e identidade profissional.

Por outro lado, a gestão do clima organizacional e da comunicação interna constitui um fator crítico para a retenção. Segundo Silva (2021), o clima organizacional positivo, caracterizado por confiança, respeito e abertura, favorece a cooperação e a produtividade. Já ambientes marcados por rigidez e ausência de diálogo tendem a gerar alienação e conflitos. A valorização do indivíduo passa também pela promoção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, aspeto frequentemente negligenciado em contextos policiais. As longas jornadas, o trabalho noturno e o contacto com situações de risco afetam o bem-estar e a permanência. Políticas de conciliação, saúde mental e reconhecimento público podem, por isso, constituir poderosas ferramentas de retenção (Pinto, 2021).

3. Modelos e práticas de retenção de talento

3.1. Perspetiva geral sobre a retenção de talento

A retenção de talento é uma das dimensões mais complexas da gestão de pessoas, especialmente em instituições públicas com funções de soberania, como a PSP. Este conceito remete para a capacidade de uma organização conservar os seus colaboradores mais qualificados, motivados e produtivos, minimizando a rotatividade e garantindo a continuidade do conhecimento organizacional (Gouveia, 2016).

A literatura identifica múltiplos fatores que influenciam a permanência dos colaboradores: remuneração, oportunidades de carreira, reconhecimento, cultura organizacional, liderança e condições de trabalho (Fernandes, 2022; Gonçalves, 2023). Contudo, nas instituições policiais, esses fatores assumem contornos específicos. A hierarquia rígida, o estatuto disciplinar e o regime de disponibilidade permanente criam constrangimentos estruturais à gestão flexível do talento (Mendes, 2009). Marinho (2015) observa que, embora a PSP mantenha um modelo meritocrático de progressão, este tende a ser percebido como formal e pouco transparente, o que compromete o sentimento de justiça e reduz a motivação. Assim, a retenção de talento na PSP não pode ser entendida apenas como um problema de incentivos económicos, mas como um fenómeno organizacional mais amplo, que envolve a cultura institucional, a liderança e o reconhecimento simbólico da profissão.

Segundo Gouveia (2016), a retenção de talento é tanto mais eficaz quanto mais a organização for capaz de criar um contrato psicológico equilibrado — isto é, um conjunto de expectativas recíprocas entre o colaborador e a instituição. Quando a organização cumpre as promessas implícitas de valorização e respeito, os profissionais tendem a demonstrar maior lealdade e compromisso.

Neste quadro, a retenção deve ser entendida como uma estratégia de gestão integrada de pessoas, que se inicia no recrutamento, se reforça na formação e se consolida na cultura organizacional.

3.2. Estratégias de atração e recrutamento

O primeiro passo para a retenção é a atração de pessoas com potencial e alinhamento com a missão da organização. Werlang (2023) destaca que o recrutamento e seleção no setor da segurança pública são etapas críticas, pois definem o perfil humano e ético da instituição. Na PSP, o processo de recrutamento é fortemente regulado pelo Estatuto do Pessoal com Funções Policiais (EPPSP), que estabelece critérios objetivos de idade, escolaridade, aptidão física e idoneidade moral. Embora esta estrutura assegure transparência, pode limitar a flexibilidade e a diversificação de perfis (Mendes, 2009). A atratividade da carreira policial depende, por isso, não apenas das condições de ingresso, mas também da imagem institucional e das perspetivas de desenvolvimento. Gouveia (2016) refere que as organizações que investem em *employer branding* — isto é, na construção de uma imagem positiva e inspiradora — têm maior capacidade de atrair candidatos qualificados. No

contexto policial, esta estratégia implica reforçar a percepção pública da PSP como instituição moderna, ética e socialmente relevante.

Werlang (2023) defende ainda que o recrutamento deve basear-se na análise de competências e não apenas em requisitos formais. Identificar candidatos com vocação para o serviço público, capacidade emocional e espírito de equipa é tão ou mais importante do que avaliar parâmetros físicos ou académicos. Tal abordagem contribui para um recrutamento mais alinhado com as exigências da função e, a longo prazo, para uma maior retenção. A fase de integração, por sua vez, é determinante. Segundo Gonçalves (2023), as experiências iniciais de um colaborador condicionam profundamente o seu compromisso futuro. Um acolhimento estruturado, acompanhado por mentores e feedback constante, favorece a adaptação e reduz a probabilidade de desistência precoce.

3.3. Desenvolvimento e formação contínua

O desenvolvimento profissional é amplamente reconhecido como um dos fatores mais eficazes de retenção de talento (Fernandes, 2022; Gouveia, 2016). A formação contínua promove não apenas a atualização técnica, mas também o sentimento de valorização e de progressão pessoal.

Na PSP, a formação assume um papel estruturante, desde o ingresso nas escolas policiais até à atualização permanente em áreas como liderança, investigação criminal, direitos humanos, gestão de conflitos ou cibersegurança. Contudo, Pinto (2021) observa que a formação é frequentemente percebida como mera exigência formal e não como um investimento estratégico de desenvolvimento. Fernandes (2022) sublinha que a gestão do conhecimento deve ser integrada numa estratégia de aprendizagem organizacional, em que os saberes adquiridos sejam partilhados e aplicados. O desenvolvimento também se relaciona com a gestão de carreiras. Marinho (2015) nota que o atual modelo de progressão na PSP privilegia critérios quantitativos (antiguidade e formação) em detrimento da avaliação qualitativa do desempenho. Esta limitação reduz a percepção de mérito e desincentiva o investimento pessoal. A retenção de talento exige, assim, que a PSP adote uma gestão de carreiras diferenciada, baseada na identificação de potenciais e na criação de trajetórias de especialização.

3.4. Avaliação de desempenho e gestão por competências

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas centrais da gestão de pessoas. Quando corretamente aplicada, permite alinhar expectativas, reforçar comportamentos

positivos e identificar necessidades de desenvolvimento. Porém, quando percebida como injusta ou meramente formal, torna-se um fator de desmotivação (Marinho, 2015). Segundo Silva (2021), nas instituições de segurança pública, a avaliação deve equilibrar dois princípios: a objetividade técnica e a sensibilidade humana. A objetividade garante transparência e equidade; a sensibilidade reconhece o contexto emocional e operacional do trabalho policial. O modelo de gestão por competências tem vindo a ganhar relevância como alternativa aos sistemas tradicionais de avaliação. Este modelo procura avaliar não apenas o cumprimento de tarefas, mas o modo como o colaborador mobiliza conhecimentos, atitudes e valores no desempenho das suas funções (Mendes, 2009; Fernandes, 2022). Na PSP, a adoção de um modelo de competências poderia reforçar a justiça interna e o desenvolvimento profissional, valorizando tanto o desempenho operacional como o contributo para a cultura organizacional. Além disso, a avaliação deve incluir feedback construtivo e regular, promovendo o diálogo entre avaliador e avaliado. Segundo Gouveia (2016), o feedback é um instrumento poderoso de reconhecimento e aprendizagem, desde que seja orientado para o desenvolvimento e não para a punição.

3.5. Clima organizacional, liderança e cultura institucional

A cultura organizacional constitui o alicerce invisível sobre o qual se edificam as práticas de retenção. Nas organizações policiais, essa cultura é moldada por valores como a disciplina, a hierarquia, a lealdade e o espírito de corpo (Mendes, 2009). Contudo, quando esses valores se tornam inflexíveis, podem gerar resistência à mudança e dificultar a inovação. Silva (2021) destaca que o clima organizacional — a percepção subjetiva dos membros acerca do ambiente de trabalho — influencia diretamente a motivação e o desempenho. Ambientes de confiança, colaboração e comunicação aberta tendem a favorecer a retenção. Por outro lado, contextos marcados por autoritarismo, desconfiança e falta de reconhecimento conduzem ao afastamento emocional dos profissionais.

A liderança desempenha aqui um papel determinante. Fernandes (2022) defende que as lideranças transformacionais — aquelas que inspiram, motivam e desenvolvem os subordinados — são as mais eficazes na retenção de talento. Já as lideranças transacionais, baseadas na punição e na recompensa imediata, podem garantir disciplina, mas raramente promovem envolvimento duradouro. Na PSP, o modelo de liderança ainda é fortemente influenciado pela cultura militar. Embora a hierarquia seja indispensável, a liderança contemporânea exige competências relacionais e emocionais que nem sempre são suficientemente trabalhadas na formação dos quadros (Marinho, 2015).

Pinto (2021) reforça que o envelhecimento dos efetivos implica novos estilos de liderança, mais colaborativos e adaptativos, capazes de integrar diferentes gerações e gerir expectativas distintas. Os líderes devem ser mediadores de conflitos e promotores de bem-estar psicológico, sobretudo num contexto profissional sujeito a elevados níveis de stress e exposição a situações traumáticas. Uma cultura organizacional saudável também requer comunicação interna eficaz. A clareza das decisões, a partilha de informação e o reconhecimento público de boas práticas reforçam a confiança e o sentido de pertença. Gonçalves (2023) observa que a ausência de comunicação transparente é uma das causas mais frequentes de desmotivação em instituições públicas.

3.6. Envelhecimento, progressão e desafios de carreira na PSP

O envelhecimento demográfico constitui um dos maiores desafios para a retenção de talento nas forças de segurança (Pinto, 2021). O aumento da idade média do efetivo e o ritmo lento de renovação geracional provocam efeitos cumulativos na motivação, produtividade e saúde dos profissionais. Segundo Pinto (2021), a taxa de absentismo por doença natural aumenta significativamente a partir dos 55 anos, refletindo o impacto físico e psicológico da atividade policial. Simultaneamente, a perceção de limitação de oportunidades de progressão gera sentimentos de estagnação. A retenção de talento exige, portanto, políticas diferenciadas por faixa etária. Para os mais jovens, é essencial oferecer perspetivas de crescimento e desenvolvimento. Para os mais seniores, importa valorizar a experiência e promover a transferência de conhecimento.

Silva (2021) e Dinis (2019) sublinham que o prolongamento da carreira ativa exige medidas de adaptação funcional, formação contínua e programas de saúde ocupacional. O reconhecimento da experiência acumulada através de funções de mentoria, docência ou consultoria interna pode constituir um poderoso incentivo à permanência. Marinho (2015) acrescenta que a equidade nos processos de promoção é decisiva para a retenção. Sempre que os critérios são percecionados como arbitrários ou influenciados por fatores externos, o sentido de justiça e o compromisso organizacional diminuem. Finalmente, a transição para a reforma deve ser planeada como parte do ciclo de vida profissional. A PSP pode beneficiar de programas de preparação para a aposentação, que mantenham o vínculo emocional do expolícia à instituição, por exemplo através de atividades formativas ou de apoio comunitário.

4. Retenção de talento na PSP

4.1. Caracterização do contexto organizacional da PSP

A PSP é uma força de segurança de natureza especial, com competência em todo o território nacional, subordinada ao Ministério da Administração Interna e vocacionada para a defesa da legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos. O seu modelo organizacional assenta numa estrutura hierárquica e disciplinar que reflete simultaneamente a sua natureza militarizada e a função civil que exerce no contexto de um Estado democrático de direito (Mendes, 2009).

A gestão do pessoal com funções policiais é regulada pelo EPPSP, que define os princípios de carreira, recrutamento, progressão, formação, deveres e direitos. Este regime, de inspiração weberiana, visa assegurar transparência, mérito e estabilidade, mas apresenta rigidez face às dinâmicas contemporâneas da gestão de pessoas (Marinho, 2015). Segundo Silva (2021), a PSP apresenta características estruturais que influenciam diretamente as práticas de gestão de pessoas: a verticalidade hierárquica, a centralização das decisões, a forte cultura de grupo e a escassa autonomia dos gestores intermédios. Estes elementos, embora contribuam para a disciplina e a uniformidade operacional, podem limitar a inovação, o reconhecimento individual e a flexibilidade necessárias à retenção de talento. Adicionalmente, a PSP enfrenta desafios demográficos significativos. Pinto (2021) demonstra que o envelhecimento do efetivo policial é uma realidade preocupante: a idade média dos polícias tem aumentado de forma consistente, e as limitações físicas e psicológicas associadas à idade impactam a produtividade e o absentismo. Este cenário é agravado pela dificuldade em atrair novos candidatos, consequência de uma perceção pública de carreira exigente, mal remunerada e com reduzidas oportunidades de progressão.

Estes fatores reforçam a necessidade de políticas de gestão e retenção de talento que garantam uma força policial motivada, qualificada e resiliente.

4.2. Diagnóstico dos fatores críticos de retenção na PSP

A análise da literatura e dos estudos internos permite identificar cinco grandes fatores críticos que condicionam a retenção de talento na PSP: a estrutura hierárquica e burocrática; a perceção de justiça e reconhecimento; as oportunidades de desenvolvimento e progressão; o clima organizacional e o bem-estar; e a identidade profissional e o sentido de missão. Na estrutura hierárquica e burocrática – A PSP assenta num modelo hierárquico rígido, baseado em linhas de comando e controlo. Embora esta estrutura seja necessária à eficácia operacional, ela tende a gerar distanciamento entre os níveis de decisão e a base operacional,

o que dificulta a comunicação e o envolvimento. Silva (2021) observa que o excesso de formalismo e a ausência de autonomia nas chefias intermédias reduzem a capacidade de gestão humana e o sentido de participação. Na percepção de justiça e reconhecimento - Marinho (2015) identifica, no processo de avaliação curricular e nas promoções, percepções de desigualdade que minam o sentimento de equidade. Quando o reconhecimento não é proporcional ao mérito ou ao esforço, instala-se a desmotivação. Fernandes (2022) acrescenta que a falta de mecanismos de reconhecimento informal, como elogios públicos, distinções simbólicas ou feedback construtivo, fragiliza o vínculo emocional dos profissionais à instituição. Nas oportunidades de desenvolvimento e progressão - Pinto (2021) e Dinis (2019) convergem na ideia de que a estagnação de carreiras é um dos principais fatores de desmotivação. A lentidão dos concursos de promoção e a limitação das categorias hierárquicas criam um sentimento de bloqueio. Os polícias mais jovens sentem dificuldade em vislumbrar um futuro de crescimento, enquanto os mais antigos percebem a progressão como dependente de fatores externos à sua competência. No clima organizacional e bem-estar - As condições de trabalho, os horários irregulares e a exposição constante a situações de risco têm impacto direto na saúde física e mental dos polícias (Pinto, 2021). A ausência de políticas de apoio psicológico estruturadas e de programas de conciliação entre vida profissional e pessoal agrava o stress e o absentismo. Segundo Silva (2021), a percepção de que a instituição não cuida do seu efetivo é uma das causas mais fortes de descomprometimento. Na identidade profissional e sentido de missão - Apesar das dificuldades, o sentimento de pertença e a missão de servir permanecem traços distintivos da PSP. Mendes (2009) destaca que o “orgulho da farda” constitui um poderoso elemento de coesão, mas que deve ser alimentado por práticas consistentes de valorização.

A conjugação destes fatores revela um paradoxo organizacional: a PSP possui uma identidade profissional forte e um capital humano valioso, mas carece de políticas sistemáticas de valorização e retenção.

4.3. Barreiras estruturais e culturais à retenção de talento

4.3.1. Barreiras estruturais

Entre as barreiras estruturais (inerentes à sua configuração institucional), destacam-se: Rigidez normativa: o EPPSP, ao privilegiar regras uniformes, limita a gestão diferenciada de competências e a personalização das carreiras (Marinho, 2015). Dependência da tutela política: a autonomia limitada da PSP em matéria de gestão de recursos humanos dificulta a

implementação de políticas inovadoras (Mendes, 2009). Escassez de incentivos materiais: os constrangimentos orçamentais reduzem a margem para recompensas financeiras, o que torna essencial apostar em incentivos simbólicos e relacionais (Gouveia, 2016). Deficiências na comunicação interna: a fragmentação da informação e a falta de canais participativos dificultam a partilha de boas práticas e o reforço da confiança (Gonçalves, 2023).

4.3.2. Barreiras culturais

As barreiras culturais (relacionadas com valores, mentalidades e práticas consolidadas), por sua vez, residem na resistência à mudança e na permanência de modelos de liderança autoritária. Fernandes (2022) observa que muitos dirigentes continuam a associar autoridade à distância hierárquica, o que contraria as tendências atuais de liderança transformacional e participativa. Outro aspeto é o estigma da vulnerabilidade emocional. O ideal tradicional de “força” e “resistência” leva muitos polícias a ocultar sinais de exaustão ou sofrimento psicológico, o que impede a instituição de intervir precocemente. Pinto (2021) refere que o absentismo por doença natural em idades mais avançadas pode ser apenas o reflexo de uma fadiga acumulada e não reconhecida. Por fim, existe uma cultura de conformismo que desencoraja a inovação. Silva (2021) sublinha que as propostas de melhoria interna são frequentemente percecionadas como críticas à hierarquia, o que desincentiva a participação ativa.

4.4. Boas práticas identificadas e oportunidades de melhoria

Apesar das limitações, a PSP tem desenvolvido esforços relevantes na modernização da gestão de pessoas. O investimento na formação de quadros de comando e a digitalização de processos administrativos são exemplos de progresso. Contudo, a análise das práticas comparadas e da literatura permite identificar oportunidades concretas de melhoria, agrupadas em cinco eixos: reconhecimento, desenvolvimento, liderança, comunicação e bem-estar. No reconhecimento e valorização - A valorização deve ser contínua e multifacetada. Para além das distinções formais (louvores e condecorações), importa promover o reconhecimento diário, através de feedback positivo e da divulgação pública de boas práticas. Fernandes (2022) propõe a criação de programas de “valorização interna” baseados em indicadores de desempenho, inovação e contributo social. No desenvolvimento e progressão - A PSP deve reforçar a articulação entre formação e carreira, permitindo que a qualificação se traduza efetivamente em oportunidades de promoção. Gouveia (2016) defende que a gestão de talento deve ser cíclica: identificar potencial, formar, avaliar e reter.

Assim, a criação de percursos de especialização — por exemplo, nas áreas de investigação criminal, tecnologias da informação ou policiamento de proximidade — poderia aumentar o sentimento de progressão. Na liderança e cultura participativa - A formação de comandantes e chefias deve incluir módulos de liderança relacional e inteligência emocional. Segundo Fernandes (2022), líderes transformacionais promovem motivação intrínseca e fortalecem o compromisso. Programas de mentoria, conduzidos por oficiais seniores, podem também fomentar a partilha de experiência e o desenvolvimento de competências de liderança nos mais jovens. Na comunicação interna e clima organizacional - A PSP deve fortalecer os mecanismos de comunicação horizontal, nomeadamente através de plataformas digitais de partilha e fóruns de discussão sobre boas práticas. Gonçalves (2023) evidencia que a comunicação interna transparente aumenta a confiança e reduz rumores e desinformação, fatores que fragilizam a coesão institucional. No bem-estar e saúde ocupacional - O investimento em programas de saúde mental e apoio psicológico deve ser visto como prioridade estratégica. Pinto (2021) demonstra que o absentismo relacionado com o desgaste emocional tem custos significativos para a instituição. Programas de prevenção do stress e de acompanhamento pós-incidente, bem como políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional, são essenciais para a sustentabilidade do capital humano.

A integração destes eixos numa política global de gestão de talento permitiria à PSP evoluir de um modelo centrado na hierarquia e na norma para um modelo centrado na pessoa e no potencial.

5. Discussão e implicações práticas

5.1. Síntese crítica das perspetivas teóricas e práticas

A análise desenvolvida nos capítulos anteriores evidencia que a retenção de talento na PSP constitui um desafio estrutural, sistémico e multidimensional. A teoria da gestão de talento — oriunda do mundo empresarial — oferece contributos relevantes, mas exige adaptação à natureza pública, hierárquica e normativa da instituição policial. A literatura civil sobre gestão de talento (Gouveia, 2016; Fernandes, 2022; Gonçalves, 2023) enfatiza a autonomia individual, o reconhecimento e a flexibilidade organizacional como pilares da motivação e da fidelização. Já os estudos policiais e administrativos (Mendes, 2009; Marinho, 2015; Pinto, 2021) revelam que, na PSP, esses fatores se encontram condicionados por uma estrutura fortemente regulamentada e pela prevalência de valores de disciplina e uniformidade. O ponto de contacto entre estes dois mundos — o empresarial e o policial — reside na compreensão de que as pessoas são o principal ativo de qualquer organização.

Contudo, enquanto no setor privado o talento é frequentemente associado à performance individual e à competitividade, na PSP ele deve ser entendido como competência coletiva, orientada para o serviço público e a coesão institucional.

Neste sentido, a gestão de talento na PSP não se limita a reter os melhores em termos de resultados operacionais, mas a criar condições para que todos os policiais possam desenvolver o seu potencial, sentir-se reconhecidos e permanecer motivados. A retenção de talento deve, por conseguinte, ser encarada como um processo de valorização do capital humano, em que cada profissional é simultaneamente agente e destinatário da missão institucional. O estudo confirma que a PSP possui um capital simbólico e moral de grande valor — o prestígio da farda, o sentido de missão, a coesão entre pares —, mas carece de políticas de valorização sistemática. A ausência de um modelo estratégico de gestão de talento contribui para a persistência de lacunas: percepção de injustiça, estagnação de carreiras, défice de comunicação e insuficiência de medidas de bem-estar. Assim, a retenção de talento na PSP requer uma abordagem dual: estrutural, para adaptar os mecanismos formais de gestão (progressão, avaliação, formação); e cultural, para transformar atitudes, estilos de liderança e valores internos.

5.2. Implicações estratégicas para a PSP

5.2.1. Reforçar a liderança transformacional

Os estudos de Fernandes (2022) e Silva (2021) demonstram que a liderança constitui o principal determinante da motivação e do compromisso organizacional. A PSP, marcada por uma cultura de comando vertical, deve investir na formação de líderes capazes de inspirar, escutar e desenvolver os seus subordinados. A liderança transformacional, que promove o reconhecimento, o sentido de propósito e o crescimento pessoal, deve ser integrada nos programas de formação de oficiais e chefes.

5.2.2. Consolidar a gestão por competências

A transição de um modelo centrado na antiguidade para uma gestão baseada em competências é essencial para reforçar a justiça e o mérito (Marinho, 2015). Esta abordagem permite alinhar o desenvolvimento individual com as necessidades institucionais, identificar lacunas formativas e valorizar desempenhos diferenciados. A PSP ao adotar este modelo facilitaria o planeamento de carreiras e a mobilidade interna, reduzindo a sensação de estagnação.

5.2.3. Valorizar o desenvolvimento e a progressão

A formação, tal como refere Gouveia (2016), é um instrumento privilegiado de retenção, na medida em que reforça o sentimento de valorização e de crescimento pessoal. A PSP deve, portanto, consolidar a ligação entre formação e progressão, garantindo que os investimentos em qualificação têm impacto direto nas oportunidades de carreira. Além disso, a valorização quotidiana é um fator de motivação mais constante e duradouro do que as recompensas pontuais.

5.2.4. Promover a gestão geracional e o envelhecimento ativo

O envelhecimento do efetivo policial (Pinto, 2021; Dinis, 2019) exige políticas de gestão adaptadas. O prolongamento da carreira ativa requer uma abordagem de envelhecimento ativo, que valorize a experiência e assegure condições físicas e psicológicas adequadas. Podem ser criados programas de mentoria sénior, em que os polícias mais experientes acompanham os mais jovens, transmitindo conhecimento operacional e valores institucionais. Paralelamente, é essencial flexibilizar tarefas e horários em fases mais avançadas da carreira, evitando o desgaste e promovendo o bem-estar. A preparação para a aposentação deve também ser tratada como parte integrante da gestão de talento.

5.2.5. Fomentar o bem-estar e a saúde organizacional

A PSP deve reconhecer que a saúde psicológica e emocional é um fator estratégico de produtividade e retenção. Pinto (2021) demonstra que o absentismo por doença natural aumenta significativamente com a idade e está frequentemente associado ao stress laboral. É necessário criar uma Estratégia de Saúde Ocupacional Integrada, com equipas multidisciplinares de psicologia, medicina do trabalho e gestão de risco, orientadas para a prevenção e não apenas para a reação. Medidas como a rotação funcional, o acompanhamento pós-incidente e a conciliação entre vida profissional e pessoal são essenciais para reduzir o *burnout* e aumentar o bem-estar.

5.2.6. Reforçar a comunicação e a cultura de confiança

A comunicação interna é o canal através do qual se constrói a confiança e o sentido de pertença (Gonçalves, 2023). A PSP deve investir em sistemas de comunicação horizontal e digital, que permitam a circulação de informação entre níveis hierárquicos e incentivem a partilha de boas práticas. Boletins informativos internos, fóruns temáticos e sessões de auscultação com o efetivo são instrumentos simples, mas eficazes para fortalecer o diálogo

organizacional. A cultura de confiança nasce da transparência — e esta é uma condição indispensável à retenção de talento.

5.2.7. Modernizar a gestão administrativa e digital

A transformação digital é um vetor de modernização da gestão pública (Fernandes, 2022). A PSP deve utilizar as ferramentas digitais não apenas para a eficiência administrativa, mas também para a gestão do conhecimento e o acompanhamento das carreiras.

5.3. Limitações e perspectivas futuras

Este estudo, de natureza teórica, apresenta limitações inerentes à ausência de recolha empírica direta. Embora sustentado numa ampla base bibliográfica, seria relevante complementar esta análise com investigação aplicada, nomeadamente estudos de caso, inquéritos de satisfação e entrevistas com dirigentes e efetivos da PSP. As perspectivas futuras de investigação poderiam explorar: O impacto concreto das práticas de liderança sobre o compromisso organizacional dos polícias; A relação entre absentismo, saúde mental e clima organizacional; A eficácia das políticas de formação e progressão na retenção de jovens agentes; O papel da inovação tecnológica na motivação e produtividade do efetivo. Estes eixos permitiriam consolidar uma base empírica que reforçasse as propostas teóricas aqui delineadas e apoiasse a formulação de políticas públicas baseadas em evidência.

6. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar a retenção de talento na PSP, articulando perspectivas teóricas e práticas da gestão de pessoas com as especificidades institucionais da organização policial. A reflexão desenvolvida permitiu compreender que a retenção de talento, mais do que uma política de recursos humanos, é uma estratégia de sustentabilidade organizacional e de reforço da legitimidade institucional. A revisão da literatura demonstrou que a gestão de pessoas evoluiu de uma lógica administrativa e reativa para uma abordagem estratégica, centrada no capital humano como fonte de valor (Gouveia, 2016). A gestão de talento surge assim como paradigma de reconhecimento, desenvolvimento e fidelização de profissionais de elevado potencial. No caso da PSP, o estudo revelou que os principais fatores críticos da retenção incluem a estrutura hierárquica rígida, perceções de injustiça nas promoções, limitação de progressão, desgaste físico e psicológico e fragilidade do reconhecimento. Apesar do elevado compromisso dos

profissionais, a ausência de políticas integradas de valorização constitui um obstáculo à modernização. A promoção de lideranças transformacionais, a gestão por competências, a valorização da formação contínua e a saúde organizacional são vetores prioritários. A PSP deve caminhar para uma cultura de valorização humana e confiança institucional, em que a hierarquia coexista com a escuta ativa, o feedback construtivo e o reconhecimento do mérito. Do ponto de vista estratégico, a retenção de talento na PSP implica uma visão integrada de gestão, baseada em três pilares fundamentais: modernização organizacional, com sistemas de informação e gestão digital que agilizem processos e reforcem a transparência; valorização das pessoas, através de políticas de carreira mais flexíveis, formação contínua e programas de bem-estar; cultura de confiança, sustentada na comunicação aberta, no reconhecimento e na liderança participativa.

Estas orientações não visam apenas aumentar a satisfação interna, mas sobretudo reforçar a eficácia e a legitimidade da PSP perante a sociedade. Uma instituição que cuida dos seus profissionais está mais apta a proteger os cidadãos com humanidade, profissionalismo e eficiência. A investigação revelou ainda que o desafio da retenção não se limita às novas gerações de polícias, mas abrange igualmente o envelhecimento do efetivo, fenómeno que exige medidas de gestão geracional. Políticas de envelhecimento ativo, mentorias séniores e preparação para a reforma podem transformar o conhecimento acumulado num ativo estratégico de transmissão de valores e experiência. Em termos teóricos, este trabalho contribui para aproximar o campo da gestão de talento das ciências policiais, um domínio ainda pouco explorado na investigação portuguesa. A leitura cruzada de autores da gestão (Gouveia, Fernandes, Gonçalves) e das ciências policiais (Mendes, Marinho, Pinto, Silva, Werlang) evidencia que a valorização das pessoas é o elo comum entre eficiência institucional e qualidade do serviço público. No plano prático, o estudo oferece à PSP um conjunto coerente de recomendações operacionais: implementar um modelo de gestão por competências alinhado com as funções e valores institucionais; reforçar a formação das chefias em liderança relacional e comunicação motivacional; integrar programas de apoio psicológico e de conciliação vida-trabalho; estimular a inovação interna e a partilha de boas práticas; criar sistemas de reconhecimento contínuo e de feedback participativo.

Estas medidas, combinadas, poderão gerar um efeito multiplicador sobre a motivação, a coesão e o desempenho organizacional, contribuindo para uma PSP mais moderna, justa e humanizada. Por fim, importa reconhecer que a retenção de talento é um processo dinâmico, dependente da evolução das expectativas sociais e profissionais. O

sucesso futuro da PSP dependerá da sua capacidade de equilibrar disciplina e empatia, tradição e modernidade, autoridade e valorização humana. Ao promover uma cultura de confiança, mérito e desenvolvimento, a PSP não estará apenas a reter profissionais competentes, mas a consolidar a sua identidade institucional como polícia democrática, próxima e respeitada. Essa é, em última instância, a essência da gestão de talento no serviço público: garantir que os melhores permanecem, crescem e inspiram os que chegam.

Referências

- Catanho, J. (2023). Gestão da carreira do oficial de polícia com base na formação de especialidade e/ou de especialização. Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.].
- Dinis, N. (2019). Gestão da qualidade na polícia de segurança pública: Um estudo empírico. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra].
- Fernandes, C. (2022). Motivação na polícia de segurança pública. Desafios de um sistema de recompensas póstero [Trabalho individual final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Gonçalves, A. (2023). Estratégias para a retenção de talento das novas gerações nas organizações. Estudo de caso. [Relatório de estágio, Instituto Politécnico de Viana do Castelo].
- Gouveia, A. L. M. F. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair, identificar, desenvolver e reter talento* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Júnior, L. F. (2016). As dimensões da motivação numa organização pessoal. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Marinho, L. P. P. (2015). *A avaliação curricular como estratégia de enriquecimento e valorização na Polícia de Segurança Pública* [Relatório Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Mendes, J. (2009). Gestão de competências: um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública. [Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

- Pinto, T. R. A. (2021). *A gestão estratégica de recursos humanos na Polícia de Segurança Pública: Envelhecimento no ativo do efetivo policial* [Artigo de estudo empírico, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Silva, C. J. O. (2021). Gestão de pessoas nas instituições de segurança pública: Uma análise acerca dos aspetos estruturais. *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 10(10), 1–14. <https://doi.org/10.51473/rcmos.v10i10.173>
- Werlang, S. C. B. (2023). Recrutamento e seleção no âmbito da segurança pública. Em C. Andrade (Ed.) *Administração: Estudos organizacionais, políticas e sociedade*. (pp. 108-119). Atena Editora. <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/738630/1/administracao-estudos-organizacionais-politicas-e-sociedade.pdf>.