

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**GESTÃO DA CARREIRA DO OFICIAL DE POLÍCIA COM BASE NA FORMAÇÃO
DE ESPECIALIDADE E/OU DE ESPECIALIZAÇÃO**

Estudo Teórico

Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: José Marco Santos Catanho

Lisboa, 12 de fevereiro de 2023



Resumo

A gestão de carreira dos recursos humanos dentro das organizações tem assumido de forma recorrente, um especial relevo, na medida em que é necessário conjugar os interesses das organizações com as expectativas dos funcionários, de forma a potenciar cada uma das partes envolvidas, para manter a organização com altos índices de eficiência e eficácia, bem como para reter o conhecimento, sobretudo pelo capital humano. Conscientes deste desiderato e das constantes alterações que ocorrem na sociedade, de ordem económica, política e de segurança, com influência nas instituições e, em especial, na Polícia de Segurança Pública, pretendemos analisar o modelo de gestão de carreira dos oficiais com especialidade ou especialização na instituição. Por assistirmos a uma estagnação da carreira de oficial, saídas da instituição para outros organismos públicos ou privados por parte dos oficiais e pela não devida valorização da especialização para efeitos de colocação nos concursos de promoção, achamos oportuno revisitar as práticas de gestão de carreira dos oficiais e que este estudo seja o estímulo para que se desenvolvam esforços para a aplicação de outros modelos de gestão de carreira.

Palavras chave: Especialidade; Especialização; Gestão de Carreira; Polícia; Progressão

Abstract

The career management of human resources within organisations has assumed recurrently a special relevance, insofar as it is necessary to conjugate the interests of organisations with the expectations of employees, in order to empower each one of the parties involved, to maintain the organisation with high levels of efficiency and effectiveness, as well as to retain knowledge, especially through human capital. Aware of this desideratum and of the constant changes occurring in society, of an economic, political and security nature, with influence on institutions and in particular on the Public Security Police, we intend to analyse the career management model of officers with speciality or specialisation in the institution. Because we are witnessing the stagnation of the officers' career, the departure of officers from the institution to other public or private organizations, and the lack of due value given to specialization for the purposes of placement in promotion competitions, we consider it opportune to revisit the career management practices of officers and that this study may be the stimulus to develop efforts towards the application of other career management models.

Keywords: Specialty; Specialization; Career Management; Police; Progression

Introdução

Os Oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP) são formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna (ISCPSI), uma instituição policial de ensino superior. O projeto de conceção de uma escola de ensino superior policial viria a concretizar-se através do Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de outubro, que institui a Escola Superior de Polícia (ESP). A ESP teria como finalidade principal compor um corpo de oficiais com formação específica para integrar e comandar a PSP, permutando de forma progressiva os Oficiais do Exército, conservando presente os aspetos militares da formação, mas com uma estrutura maioritariamente civil (Sousa & Mendes, 2016).

O ISCPSI é o único estabelecimento público português autorizado a organizar e implementar estudos e cursos universitários no amplo espectro da segurança interna e das ciências policiais, em conformidade com a Declaração de Bolonha (Felgueiras & Pais, 2017).

A formação ministrada pelo ISCPSI ao Oficial de Polícia (OP) não se sintetiza somente na formação teórica, mas na aquisição de um conjunto de habilitações distintas que, na sua totalidade, prepara os seus formandos para o desempenho das suas futuras funções (Sousa & Mendes, 2016).

Passados 40 anos a formar OP e atentos à especial relevância que tem assumido a gestão de recursos humanos dentro das organizações, fruto de uma evolução exacerbada, exigindo cada vez mais dos profissionais, urge valorizar os recursos humanos (RH), proporcionar um ambiente mais sadio e fomentador da eficiência e do sucesso. Como refere Pinheiro (2017), a conceção de novas estratégias de RH, em contexto organizacional, potencia o capital humano, o crescimento dos níveis da motivação, satisfação e empenho dos trabalhadores.

As organizações precisarão estar preparadas para relações mais humanas, em que as pessoas procurarão cada vez mais satisfação, realização e harmonização com a vida, em todos os aspetos (Peixoto, 2020). Os modelos de gestão de carreira (GC) têm vindo a sofrer transformações que acompanham a globalização e a pressão para a competitividade, originando as carreiras multiformes, com um pensamento voltado para a autogestão de carreira. Contudo, a conexão entre a GC organizacional e a autogestão de carreira é relativamente desconhecida na literatura (Santos, 2017).

Segundo Silva (2016), o estudo da motivação centra-se na complexidade dos processos que movem os indivíduos em direção a objetivos definidos e tenta compreender

as forças que os empurram para a ação. A motivação é íntima ao indivíduo, o que faz com que ela seja uma dimensão suscetível de ser transformada no tempo, no espaço e de indivíduo para indivíduo. Esta realidade acaba por gerar um impasse às organizações no que respeita a como motivar e conservar motivados os trabalhadores (Pinheiro, 2017).

Partindo da questão-chave “Será exequível um modelo de progressão horizontal de carreira para OP, em detrimento da progressão vertical?”, o objetivo primordial desta investigação consiste em analisar o modelo atual de prática de gestão de RH na PSP, em especial a GC do OP, tendo como tônica dominante a especialidade e/ou especialização, aferindo se o modelo de gestão é o mais proveitoso para a instituição bem como para o OP. Neste estudo, será pertinente perceber se a PSP, enquanto Polícia integral, mas que inclui áreas de competência específica, faz a gestão dos seus profissionais de forma a manter uma estrutura de comando com especialidade ou com especialização, desde o nível operacional até ao nível estratégico, ou seja, com elevados padrões de *know how*.

Como afirmam Minayo & Adorno (2013), “é inegável reconhecer a existência de uma crise que atravessa todas as organizações policiais do mundo” (p. 591). No presente, por diversas razões, verifica-se alguma estagnação na progressão vertical na carreira de OP, sem que se anunciem ou perspetivem melhorias, pelo que pensamos assumir especial importância uma correta e proficiente gestão do quadro de topo da PSP, ou seja, dos seus líderes.

Tendo como ponto de partida a GC dos OP, mediante a sua especialidade e/ou especialização, pretende-se a realização de um estudo teórico inovador, que reúna a definição e reflexão dos conceitos de gestão de carreiras; especialidade e especialização; progressão na carreira vertical e horizontal; formação de especialização na PSP e perceber que vantagens garantem uma estrutura hierárquica especializada e/ou com especialização, refletindo sobre os principais desafios e dificuldades que se colocam à gestão de carreira do OP, com base na formação de especialidade ou especialização.

Estado de Arte

Contextualização Teórica

Conceito de Carreira(s)

Tradicionalmente, as carreiras eram caracteristicamente explicadas em termos da ligação de um indivíduo com uma organização patronal (Sullivan & Baruch, 2009). Deste modo, carreira consiste num trabalho executado por um intervalo significativo de tempo, ao longo da vida de uma pessoa e com oportunidades de progresso (Jolly, 2016). É utilizada, sobretudo, como particularidade das profissões que oferecem hipóteses de promoção (Valle, 2006). É compreendida, numa ótica mais conservadora, como uma ocupação, ficando a respetiva evolução profissional marcada por uma sequência de promoções que vão sucedendo no decurso do tempo e na conjuntura profissional (Pinheiro, 2017).

O termo carreira pode adquirir vários significados de acordo com o percurso espaço-temporal, nomeadamente como desenvolvimento profissional, ocupação profissional, sequência de funções ou percurso profissional, conjunto de experiências profissionais (Bilhim, 2009; Tolfo, 2002). Assim, carreira é definida como as experiências de trabalho de um indivíduo e outras experiências importantes, tanto dentro como fora das organizações, que formam um padrão único ao longo da vida do indivíduo (Sullivan & Baruch, 2009). Igualmente, pode ser entendida como o conjunto de experiências profissionais que fazem parte do curso de vida de uma pessoa (Rocha, 2017).

O conceito de carreira é naturalmente focalizado no indivíduo, porém não deve excluir a dinâmica que emerge da relação entre este e a organização. Em sintonia com esse princípio, os planos de carreira precisam constituir um ajuste entre os interesses e prioridades institucionais ao domínio individual dos seus colaboradores, assegurando, deste modo, o desenvolvimento do seu potencial (Ludovino, 2013).

O conceito de carreira possibilita, então, examinar o caminho de uma pessoa numa organização e perceber, em simultâneo, o influxo que essas pessoas praticam sobre a organização e as situações institucionais a que se subordinam (Valle, 2006).

Para Sullivan e Baruch (2009), uma carreira pode ser definida como as experiências de trabalho de uma pessoa e outras vivências significativas, tanto dentro como fora das organizações, que produzem um modelo singular ao longo da vida do indivíduo, tendo por base uma revisão da literatura. Nas decisões sobre a vida profissional sobressaem os

valores, a família e os compromissos sociais, em detrimento do fator salário e *status* profissional (Peixoto, 2020).

As organizações precisam de assegurar que as políticas e práticas de emprego forneçam oportunidades de desenvolvimento, planejamento de carreira e redução dos conflitos trabalho-família (Shen et al., 2009). Muitas pessoas valorizam mais a qualidade de vida, concretamente a preocupação com a família e o próprio indivíduo, do que os padrões de sucesso no trabalho e na carreira (Tolfo, 2002).

Contextualizado que está o conceito de carreira, importa agora, de igual forma, compreender a GC.

Gestão de Carreiras

São muitos os conceitos de GC que se encontram na literatura, na medida em que este tem evoluído ao longo dos tempos, apesar de manter uma matriz complexa e que abrange uma série de fatores de cariz subjetivo, pelo que, ainda hoje, não é consensual a clareza da sua conceção (Rafael, 2019). Assim sendo, para Bilhim (2009) “a gestão estratégica de RH envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização” (p. 34).

Na nova conjuntura de mercado de trabalho, a construção, planejamento e GC estão em permanente transformação (Carvalho, 2017). A GC, e as práticas nela exercidas, tem arrogado um lugar central na estratégia das organizações, pois tem como objetivos definir os critérios de evolução profissional dos indivíduos, o seu recurso mais valioso, e procura fazê-lo combinando as necessidades dos indivíduos com os objetivos das organizações (Rafael, 2019). O desenvolvimento da GC reflete a sua relevância enquanto ferramenta para saciar as necessidades das partes intervenientes: a organização e o trabalhador (Pinheiro, 2017).

No mercado de trabalho atual, as rápidas mutações na economia e a sofisticação das organizações levaram a modificações na vida profissional dos indivíduos (Santos, 2017). Constantes alterações económicas, organizacionais, sociais e culturais têm intensificado uma mudança na mentalidade, tanto do ponto de vista individual, como organizacional, no sentido da transformação da gestão das carreiras (Carvalho, 2017).

A organização e funcionamento das organizações está dependente dos RH, por vezes designados como Capital Humano, e “as organizações terão de se adaptar aos inúmeros desafios da envolvente, encontrando novas formas de gerir os seus colaboradores, mas sem nunca desprezar a sua importância” (Santos, 2011, p. 2).

É essencial fundar-se uma ponte que possibilite a troca de esforços entre ambas as partes, ou seja, não só na defesa dos objetivos organizacionais, mas igualmente na orientação dos objetivos pessoais face às oportunidades reais na instituição (Ribeiro, 2012).

O novo contrato psicológico do trabalho foi modificado de um compromisso organizacional para um compromisso pessoal e as organizações proporcionam o contexto para a criação deste contrato psicológico através das interações e relações entre ambas as partes, o que leva ao sentimento de obrigação de reciprocidade por parte do indivíduo (Carvalho, 2017).

Da associação entre as necessidades organizacionais e a escolha das pessoas poderá advir um relevante ponto de equilíbrio na carreira e, em consequência disso, promover a motivação das pessoas e estimular um melhor aproveitamento das suas capacidades por parte da organização (Teotónio, 2022).

Melo e Machado (2020, cit in Vilaronga, 2021) expõem duas dimensões na análise das carreiras, sendo elas a dimensão individual e a dimensão organizacional. A primeira abrange o processo psicológico do trabalhador na conceção de expectativas e observação do crescimento, recolha de informações sobre valores e interesses e reconhecem um objetivo profissional, isto é, exploração de carreira. Já a dimensão organizacional abrange o trabalho concretizado pela organização na criação de práticas que dirigem o trabalhador no desenvolvimento profissional.

Mesmo nas instituições mais rígidas na sua estrutura, as sucessivas alterações que se verificam fazem transformar as relações laborais e, conseqüentemente, as carreiras transformaram-se e originaram novos conceitos (Rafael, 2019). No presente, “a GC é dinâmica” (Santos, 2017, p.7).

O emprego de um sistema de GC facilita a presença de uma harmonia entre as aspirações dos trabalhadores com as carências organizacionais (Pinheiro, 2017). Desta modificação emergiu a obrigação pela GC ter passado a ser igualmente do indivíduo, pela sensação de satisfação, motivação e de justiça na paridade de oportunidades que cria (Rafael, 2019). O alinhamento assenta, assim, na aptidão do indivíduo harmonizar os

requisitos do trabalho com os seus interesses, competências, aptidões e valores próprios (Silva, 2016).

O exercício de GC nas organizações é algo valioso, que remete aos envolvidos as oportunidades e apoio para que consigam planear as suas carreiras de forma organizada (Peixoto, 2020). Os indivíduos, adotando uma postura mais ativa e esclarecedora das metas circunscritas para si, elaboram e perspetivam caminhos naturais de carreira entendidos como de desenvolvimento humano (Rafael, 2019). Fontenelle (2007) acresce que também cabe ao indivíduo a “responsabilidade pessoal por gerir sua própria carreira, bem como já a par dos novos critérios da carreira voltada para a satisfação pessoal e para o equilíbrio entre carreira e vida pessoal” (p. 79). Esta abordagem de perspetiva de evolução pessoal, concedeu ao indivíduo um papel maior e mais interventivo, que lhe outorgou encargo (comparticipado com a organização) pela gestão da sua própria carreira (Vilaronga, 2021).

A ideia de expectativa tem causado interesse na comunidade científica, como componente suporte do estudo sobre as atitudes e comportamentos das pessoas em meios de trabalho, destacando a relevância das organizações em alcançarem o que os seus colaboradores pretendem, concretamente no trabalho, e o modo como perspetivam a possibilidade de atingir esses fins desejados (Rafael, 2019). Sendo que os RH são estimados como os suportes das organizações (Pinheiro, 2017), para Santos (2011) “são o seu pilar, constituindo ao mesmo tempo a sua maior força e a sua maior fragilidade” (p. 11).

As expectativas das pessoas relacionadas com o trabalho estão associadas à realização pessoal e profissional, incluindo a participação na organização no seu processo de tomada de decisão, sendo que as necessidades de carreiras são construídas a partir das necessidades das pessoas (Bilhim, 2009).

Por outro lado, a conjugação entre as interações e atividades de trabalho e as interações e atividades atinentes à família têm tomado um aspeto basilar nas reflexões das pessoas acerca de suas aptidões e aspirações (Guichard et al., 2010). As aspirações das pessoas não se centralizam somente em alcançar um vencimento mais elevado, mas também em outros aspetos que lhes possibilitem beneficiar os seus atributos de vida (Rafael, 2019).

Para Bilhim (2009), as organizações, para realizarem os seus objetivos, devem implementar estratégias ou políticas através da obtenção e retenção das pessoas que passam pela motivação, num sistema de recompensas adaptada à cultura da organização que se pode traduzir em aspetos financeiros e não financeiros.

Presentemente, por vivermos na época da informação e do conhecimento, e por a gestão RH adotar um papel fulcral no sucesso, desenvolvimento e evolução das organizações (Ribeiro, 2012), é de referir que nenhum dos normativos legais que regulam a PSP (lei orgânica e estatuto do pessoal com funções policiais) fazem qualquer referência ao conceito de GC. Contudo, a conjugação dos interesses da organização e do funcionário deverá ocupar um ponto de elevada relevância para os gestores e comandantes da PSP ligados à área da gestão de RH, que devem estar cientes de que o princípio basilar da GC é o de combinar e colmatar os objetivos e carências institucionais com os interesses e expectativas dos polícias (Rafael, 2019).

Outro fator com especial impacto é a insuficiência de RH nas Forças de Segurança, que é semelhante a todos os departamentos da sociedade em geral e, em concreto, da Administração Pública, tornando inoperantes os modelos de gestão que até aqui eram estimados como válidos (Ludovino, 2013).

Chegados aqui, verifica-se que o modelo de gestão de carreiras na PSP e noutros organismos da Administração Pública é um modelo tradicional, onde a tónica é colocada na carreira vertical.

A progressão na carreira

Por progressão na carreira, e numa ótica mais tradicional, podemos entender como uma sequência de promoções, a que corresponde o desempenho de cargos e exercícios de funções diferenciadas e de níveis de incumbências distintas (Neves, 2017). O dilema com este poderoso paradigma é que o trabalho de hoje já não está dividido em pequenas tarefas que requerem camadas cada vez mais elevadas de gestão. Em vez disso, a globalidade do trabalho é concretizado através de processos horizontais que atravessam diferentes funções e especialidades (Ashkenas, 2012).

As atitudes dos indivíduos em relação às suas carreiras mudaram que estão, agora, à procura de trabalho que seja pessoalmente significativo, a fim de cumprirem os seus objetivos de carreira e necessidades pessoais (Shockley et al., 2016). É a própria pessoa que concebe a carreira e a comanda em consonância com premissas fundamentais, como a liberdade, a autonomia e as oportunidades de crescimento (Hall, 1996).

As carreiras tornaram-se transitórias e flexíveis, e a dinâmica da reorganização suavizou as velhas carreiras ordenadas e seguras para o sucesso, impondo, também aqui,

um novo panorama do que é o sucesso. Os novos protótipos de carreiras abrangem uma diversidade de opções e muitas linhas exequíveis de evolução. As pessoas testam distintas formas de explicar o sucesso da carreira, podendo ser um deslocamento lateral, uma mudança de direção, de organização ou de aspiração (Baruch, 2004).

A progressão na carreira de OP, em regra, é feita mediante procedimento concursal, de acordo com o preceituado nos art.º 72.º e seguintes do Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP (Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro), de entre os candidatos que reúnem as condições para esse procedimento, pelo método de avaliação curricular da categoria, ponderados os parâmetros de avaliação previstos. A carreira de OP tem as seguintes categorias: Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente-chefe, de acordo com os art.º 80.º e seguintes do estatuto, sendo uma carreira especial de complexidade funcional de grau 3.

À medida que avançamos na hierarquia, competimos tacitamente com outros porque há menos postos de trabalho (Ashkenas, 2012). Resultou desse estreitar de postos de trabalho, conforme se ascende na hierarquia, que, em 2015, o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas, através do Decreto-lei n.º 90/2015, de 29 de maio, no seu art.º 125.º, n.º 1, estatuísse a possibilidade de os militares poderem optar por uma carreira de progressão horizontal.

As progressões na carreira do OP são as de modelo tradicional, ou seja, verificam-se em sentido vertical quando o OP é promovido à categoria imediatamente seguinte, transitando entre os níveis remuneratórios existentes para a categoria que foi promovido.

Apesar do modelo rígido de progressões na PSP, assume especial relevância qual o tipo de carreira que mais se apropria ao novo contexto do mundo do trabalho: se o caracterizado por uma progressão vertical, onde o indivíduo vai progredindo num trajeto hierárquico com o objetivo de conseguir patamares sucessivos, com níveis de responsabilidade superiores; ou se aquele caracterizado por uma progressão horizontal, sem ascender a pirâmide (Carvalho, 2017).

Progressão Vertical

O modelo de progressão vertical pode ser retratado como uma expedição de escalada de uma montanha, onde há o cume, onde todos pretendem chegar. As pessoas

ascendem o mais distante que podem. Algumas encontram-se num planalto e foram consideradas um fracasso (Baruch, 2004).

A progressão vertical é entendida como a escolha pelo caminho convencional, tendo como finalidade ascender a uma categoria imediatamente superior à categoria atual na hierarquia organizacional, na qual as categorias anteriores são vistas como critérios sucessivos de formação para conseguir alcançar o topo da organização (Carvalho, 2017). Na carreira tradicional, o suporte do sucesso é conseguir alcançar a próxima categoria na hierarquia pelo modo da promoção vertical (Hall, 1996).

As estruturas hierárquicas da maioria das organizações, e em especial na PSP, têm como percurso de carreira esta verticalidade, continuando a estar associado ao sucesso da carreira e à criação de valor (Ashkenas, 2012). A promoção frequente, reconhecida como ingrediente essencial no trajeto de carreira, indica um juízo relacionado ao tipo de carreira tradicional onde a ascensão hierárquica predomina (Carvalho, 2017).

O percurso tradicional foi, em grande parte, substituído, entretanto, pela carreira proteana, que é determinada por ser o funcionário a orientar a sua carreira, e não a instituição, centrando-se na aprendizagem permanente e na empregabilidade (Hall & Moss, 1998). As condições de trabalho não são, muitas vezes, apropriadas ao total aproveitamento das capacitações do funcionário, o que leva à depreciação do capital humano (Aleksandrowicz et al., 2014).

Progressão Horizontal

Analisado o conceito de progressão vertical, importa também compreender melhor o conceito de carreira com progressão horizontal. Trata-se de uma ideia inovadora que ainda não está grandemente difundida, mas que tem sido utilizada há vários anos nas investigações de gestão de RH, como uma alternativa às progressões verticais que, por natureza, são em número insuficiente (Aleksandrowicz et al., 2014). Por progressão horizontal entende-se, então, o modelo de GC que possibilita às pessoas com formação específica de evoluírem na organização sem acederem a funções superiores, reconhecendo que não têm vontade ou proficiência para exercer esses ofícios e admitindo, dessa forma, que conservem a sua motivação (Rosa, 2021).

A criação de uma carreira de progressão horizontal encontra-se estreitamente relacionada com a evolução de capacidades que devem ser oblíquas a toda a organização

ou, pelo menos, a áreas de atuação da organização. Por esse raciocínio, observa-se como elementar o papel da formação profissional, com o objetivo de reforçar aptidões nas pessoas que possam ter proveito no desenvolvimento de uma carreira de progressão horizontal (Ribeiro, 2012).

A progressão horizontal proporciona a gestão do talento, como um meio de dilatar o potencial dos RH que, através de uma aceitação sistêmica, é encarada como um investimento, pois concilia as necessidades dos indivíduos com as da instituição, ao garantir a adaptação da pessoa na função (Rosa, 2021).

Para Bilhim (2009), os RH só criam vantagem competitiva quando são raros nas suas competências ou qualificações, ou quando possuem valor tal que geram impacto no desempenho final da organização, ou quando estes são inimitáveis, ou seja, que não podem ser facilmente substituídos.

A carreira com progressão horizontal acarretaria uma progressão mais lenta nas categorias ou, inclusive, a não progressão à categoria seguinte, mas em compensação o funcionário estaria no exercício de funções do seu agrado, sem deslocamentos geográficos. Neste sentido, a pessoa poderá selecionar o que mais a estimula: ou a sucessão hierárquica ou, então, uma segurança emocional, familiar e geográfica (Ribeiro, 2012). Nos casos de opção pela progressão horizontal, a remuneração do funcionário seria comparável à progressão vertical, progredindo em níveis remuneratórios exclusivos para a progressão horizontal (Rosa, 2021).

A progressão horizontal, enquanto carreira, emerge como explicação aos repositos da necessária maleabilidade e conjugação entre os interesses da Instituição e as aspirações dos funcionários, inculcando a responsabilidade repartida, sem dano na observância da missão (Gonçalves, 2020).

Especialidade e Especialização

Os conceitos especialidade e especialização são, com frequência, utilizados como sinónimos. Existe, contudo, diferenças significativas entre ambos, não havendo, no entanto, grandes referências a essa distinção na literatura. Recorrendo ao ramo da linguística, que estuda o significado das palavras, “especialidade” é usada, frequentemente, para descrever a área específica dentro de um ramo mais amplo da ciência ou técnica, de uma pessoa ou de uma profissão (Infopédia, s.d.). Já o termo de especialização é utilizado,

geralmente, para designar o processo de aprofundar o estudo de um ramo específico de determinada atividade, ciência, em que alguém é perito (Infopédia, s.d.). A especialização é uma circunstância cada vez mais privilegiada em diversas áreas profissionais, sendo um investimento crescente ao longo dos últimos anos (Meireles, 2022).

A especialização é comumente aceite como uma etapa importante na evolução da carreira e pode, até, ser requisito para progredir em algumas profissões ou para obtenção de um título académico superior ao que se detém. Pode ser um forte contributo para o desenvolvimento de competências específicas e de conhecimentos valiosos para as carreiras profissionais. A referência passa por ter a pessoa certa, no local certo (Martins, 2015).

As vantagens de uma formação académica direcionada para a função, seguida de uma ocasião de transferência de conhecimentos, com supervisão associada, garantem uma boa aposta, sobretudo quando se investigam os efeitos negativos do emprego de polícias mal preparados (Silva, 2016).

Formação de especialidade e de especialização na PSP

Na PSP, os OP, após a frequência do CFOP e início do exercício de funções, podem frequentar cursos de especialidade ou de especialização. Como já anteriormente referido, a diferenciação dos conceitos não é simples, pelo que recorrer-se-á a documentação interna da PSP para melhor diferenciar especialidade de especialização policial.

Por especialidade policial entende-se a formação que é ministrada para ingressar numa das subunidades da Unidade Especial de Polícia (UEP), área de atuação técnica e complexa da PSP.

Por especialização policial compreende-se a formação dada para áreas específicas da atividade técnico-policial, de cariz operacional, de apoio à atividade operacional ou cognitivas, de acordo com o descrito no Despacho n.º 04/GDN/2020 (DN/PSP, 2020). O ISCPSI também apresenta um conjunto de cursos de especialização e intensivos (ISCPSI, s.d.).

No estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP estão elencadas algumas breves referências sobre estas matérias, em especial no art.º 121.º, n.º 4, al. c).

Em matéria de especialidades são cinco os cursos ministrados na UEP, para integrar uma das suas subunidades: Corpo de Intervenção, Grupo de Operações Especiais, Corpo de Segurança Pessoal, Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo e Grupo Operacional Cinotécnico.

No que à especialização diz respeito, estas estão separadas por duas vertentes, a especialização operacional e a especialização cognitiva. Para este estudo dar-se-á ênfase à especialização operacional e, neste âmbito, a PSP tem reconhecidas várias áreas de especialização (DN/PSP, 2020). De forma diferenciada, estas especializações têm formações específicas iniciais, formação contínua, recertificações, com a exceção da patrulha, que é a formação base de todos os polícias.

Todas estas especialidades e especializações estão previstas nos diversos normativos que regulam a orgânica, competências e a atividade da PSP e da sua análise construiu-se a Tabela 1.

Tabela 1

Os cursos de especialidades e especializações na PSP

Especialidades (UEP)	Especializações (ISCPSI)	Especializações (Despacho 04/GDN/2020)
Curso de Ordem pública	Curso Avançado de Gestão de Crises	Patrulha
Curso de Operações Especiais	Curso Avançado para Diretores de Segurança do Sector Empresarial	Curso de Trânsito
Curso de Segurança pessoal	Curso de Especialização em Armas e Munições	Curso de Segurança Aeroportuária
Curso de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo	Curso Intensivo de Contraterrorismo	Curso de Licenciamento, Fiscalização e Classificação de Armas, Munições, Explosivos e Precursores
Curso de Cinotécnica		Curso de Investigação Criminal
		Curso de Segurança Privada
		Curso de Investigação de Acidentes de Viação
		Curso de Missões Internacionais
		Curso de Intervenção Rápida
		Curso de Segurança de Instalações Diplomáticas
		Curso de Spotting e Inf. Desportivas

Para esta investigação importa compreender, em diante, se a PSP garante uma eficaz gestão de carreira dos OP com especialidade ou especialização na sua orgânica, unidades e serviços.

Gestão de Carreira do OP na PSP com especialidade ou especialização

A PSP conta, já, com um longo caminho percorrido e com várias transformações associadas, de militarizados, civis, funcionários públicos a, atualmente, uma carreira especial, os polícias, que como qualquer outro profissional geram um conjunto de expectativas face à sua evolução pessoal e profissional (Rafael, 2019).

A integração na carreira de OP culmina com o término do curso de formação de oficial de polícia (CFOP) ministrado no ISCPSI, com sucesso, permitindo ao aluno aceder à categoria de subcomissário, primeira categoria da carreira de OP em Portugal (Silva, 2016).

Resulta da Diretiva Estratégica que a formação apropriada e sustentada de todo o pessoal policial e de apoio à atividade operacional, a todos os escalões hierárquicos, é um fator basilar para a valorização dos ativos mais essenciais de uma organização: as pessoas (DN/PSP, 2023).

A matriz de formação dos OP no ISCPSI tem mantido a sua base inalterável, no entanto, as progressivas imposições que a missão da PSP coloca à formação dos seus quadros dirigentes impunham a combinação de uma consistente preparação científica e cultural, com uma apropriada e específica formação técnica, asseverando a evolução de capacidades e análise crítica dos formandos, sem pôr em causa os requisitos para o ensino superior geral (Sousa & Mendes, 2016), em especial com a adaptação à Declaração de Bolonha.

As vagas para admissão à frequência do 1.º ano do CFOP, no ISCPSI, foram fixados em 35 vagas para o ano letivo 2022/2023 (PSP, 2022), tendo este número de vagas variado ao longo dos anos, entre as 22 e as 40 vagas, para candidatos nacionais, havendo cursos em que as vagas disponíveis não foram todas preenchidas. Salienta-se que os OP acabam todos com a mesma formação em ciências policiais e segurança interna, sem especialidade ou especialização diferenciada.

A formação dos comandantes de polícia é um método de transferência de conhecimentos que significa que incluem o ambiente e a organização, comportamento,

aplicação da lei, escolhas estratégicas, táticas e técnicas e, além disso, competências de liderança, gestão e comando (Felgueiras & Pais, 2017).

No CFOP, a formação de especialidade ou de especialização não é uma resolução que se afigure como sendo estrutural para a GC do OP, nem se pretende que seja esse o propósito deste estudo, por se concordar com o facto de um comandante de polícia poder desempenhar o seu trabalho a distintos níveis, sendo que um método de instrução integral é a única opção que prepara um futuro OP para uma autêntica carreira policial (Felgueiras & Pais, 2017).

Os recém-formados e promovidos Subcomissários, quando terminam o percurso académico, vão desempenhar funções operacionais, de comando de esquadra ou podem, desde logo, iniciar funções também em chefias de serviços, atento ao conteúdo funcional da carreira de OP, que contempla, essencialmente, funções de comando, direção ou chefia e de inspeção e assessoria, e desenvolvem atividades de natureza especializada, de acordo com o art.º 79.º, n.º 2, do estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP, ficando vedado ao início da carreira o desempenho de algumas funções, como é o exemplo da função de direção.

É a partir desta primeira colocação que o OP pode começar a traçar o caminho para aquela que será a sua carreira, tendo em conta que a carreira assume um papel chave na vida das pessoas, pois revela ser um pilar no progresso e na concretização pessoal e profissional dos indivíduos (Carvalho, 2017).

A carreira é exibida como sendo uma série de atitudes e de condutas, que se encontram articuladas às experiências e atividades que o indivíduo praticou e que estão arroladas ao trabalho. Este sentido de carreira torna-a como decorrente das opções do indivíduo e elimina as variáveis não controladas que dizem respeito às necessidades das organizações, segundo Hall (2002, cit in Ribeiro, 2012). As instituições tiveram a necessidade de traçar planos de GC focalizados nas pessoas e na evolução das suas capacidades, de maneira a amplificar o seu potencial competitivo (Teotónio, 2022).

É no estatuto de pessoal da PSP, diploma estruturante da instituição, que se afere as basilares ferramentas utilizados na GC, particularmente as normas que definem as suas possibilidades de ascensão na carreira, as regras de mobilidade (Ludovino, 2013).

No que à especialidade diz respeito, o OP faz a sua carreira na UEP com estabilidade, na medida em que as vagas do quadro orgânico de pessoal para OP daquela unidade estão definidas, ou seja, enquanto houver cabimento no quadro orgânico da UEP

para a categoria a que o OP for promovido continuará a desempenhar funções na sua especialidade.

Contudo, quanto à especialização, parece-nos que o percurso já não goza de igual estabilidade, sobretudo porque não existe um quadro orgânico de pessoal com especialização para o OP, apesar das estruturas orgânicas de especialização estarem bem definidas na PSP.

Atentos às carreiras da Administração Pública, a tendência é cada vez maior para processos de especialidade e de especialização, de carreiras especiais, o que merece menção neste estudo. Nas Forças Armadas, por exemplo, a especialidade e especialização estão na sua génese, com RH altamente preparados de forma especializada.

Tendo como referência outra força de segurança, será feita uma análise à formação para os oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR), que ao se candidatarem à formação académica na Academia Militar (AM) vertente GNR, já concorrem para vagas de especialidades diferenciadas, terminando a sua formação na AM já com especialidade (AM, 2022), como ilustra a Tabela 2.

Tabela 2

Formação superior de especialidades no ISCPSI (PSP) e AM (GNR)

PSP	Ciências Policiais e Segurança Interna
GNR	Ciências Militares, na especialidade de segurança
	Administração da GNR
	Engenharias (Militar, Eletrónica Militar e Mecânica Militar)
	Medicina
	Ciências Farmacêuticas

Na área da saúde, outro exemplo, a especialidade e especialização sempre estiveram ligadas à Medicina e à carreira médica (OM, s.d.), posteriormente a Enfermagem também seguiu essa mesma orientação de especialização, com a criação dos enfermeiros especialistas (OE, s.d.).

Na Justiça, já se regista o mesmo fenómeno, atualmente na formação no Centro de Estudos Judiciários (CEJ) para a magistratura judicial, ou seja, os Juízes já fazem especialização para desempenho de funções em Tribunal Judicial ou para Tribunal Administrativo e Fiscal. Quanto aos Procuradores da República da magistratura do Ministério Público, não há diferenciação na formação inicial, sendo que o processo de especialização faz-se numa fase mais avançada da carreira (CEJ, s.d.).

Analisadas algumas carreiras da Administração Pública, forças armadas e forças de segurança verifica-se que a GC dos funcionários assume peculiar importância para todas as organizações, principalmente quando o assunto é especialidade ou especialização. Citando Fontenelle (2007) “para as organizações, é necessário manter um núcleo estável, embora este, geralmente, seja formado por aqueles profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras” (p. 78).

Sumariando, a presença de uma efetiva GC significa que, no mínimo, se tente alcançar uma sintonia entre as ambições do colaborador e do empregador, que beneficiará a ambos (Ludovino, 2013).

Na PSP, apurou-se que, apesar de haver áreas de especialidade e de especialização, no que toca a GC do OP com especialização, em concreto, há ainda um longo caminho a percorrer, razão pelo qual se deve questionar aos OP sobre as suas expectativas de carreira profissional (Rafael, 2019), em especial porque a PSP tem, nos seus OP, profissionais com distintas competências, decorrentes de processos de especialização em áreas técnicas do serviço policial, que, num mero procedimento de promoção (de acordo com o previsto nos art.º 74.º e 75.º do estatuto) e posterior colocação, pode desaproveitar esse recurso se não for colocado na sua área que, ao longo da sua carreira, se especializou.

Hipóteses teóricas e método

A contextualização das questões de investigação e das hipóteses teóricas decorre da revisão da literatura, da consulta de documentos, de estudos elaborados sobre o tema e, também, da observação do estado atual da carreira de OP.

Tendo por base os objetivos do trabalho, ou seja, refletir sobre os principais desafios e dificuldades que se colocam à gestão de carreira do OP com base na formação de especialidade ou especialização, e o estado da arte em relação ao capital humano nas organizações, tentar-se-á dar resposta às seguintes questões:

- Existe na PSP uma efetiva GC dos OP, com base na especialização?;
- Existem vantagens numa estrutura hierárquica especializada e/ou com especialização?;
- Será exequível um modelo de progressão horizontal de carreira para OP, em detrimento da progressão vertical?

Discussão

Com este estudo pretende-se destacar as particularidades da GC e, em especial, da carreira do OP dentro da organização PSP, verificando-se que é comumente aceite, tendo em conta a bibliografia consultada, que é no capital humano, em especial nos RH mais especializados, seja em processos de especialidade ou de especialização, que reside o sucesso das organizações.

Resulta das normas vigentes na PSP relativas às promoções que só é possível progredir na carreira de OP através da progressão vertical, modelo importado ou equiparado ao das instituições militarizadas, e que se caracteriza pela sucessão de categorias. Contudo, este modelo, ao longo dos anos, foi dando origem a uma carreira pouco promissora, porque foi-se verificando que nem todos os OP conseguiriam chegar ao topo da carreira.

Esta constatação é simples de demonstrar, na medida em que o mapa de pessoal da PSP não contempla tantos postos de trabalho para a categoria, como os candidatos que reúnem as condições de promoção. Paralelamente, se se olhar à categoria de Comissário, observa-se, de forma clara, a estagnação da carreira de OP, uma vez que, em 804 oficiais, 429 estão nessa categoria, ou seja, através de um cálculo simples, são 53,4% dos oficiais da PSP, conforme balanço social da PSP de 2021 (PSP, 2023).

Verifica-se que, em matéria de especialidades, valências da UEP, o OP faz a sua progressão vertical na carreira com relativa estabilidade, isto é, enquanto houver vaga de categoria na unidade a que pertence, ao ser promovido continuará a desempenhar funções de especialidade, uma vez que para preencher a vaga do quadro é necessário ter o curso de especialização.

Em relação à especialização policial, esta já não goza de igual estabilidade, antes pelo contrário, domina a instabilidade e incerteza porque, nos procedimentos concursais, nada se refere sobre vagas de especialização.

É do conhecimento comum que a instabilidade e a incerteza profissional influenciam de forma negativa o sentimento de pertença e de identificação com a instituição a que se pertence, e que valores de índole externo à profissão, como a família, localização geográfica e vida social, pesam cada vez mais nas decisões dos OP, podendo conduzir, muitas vezes, a processos de abandono da instituição. Assim, reter pessoas com enorme potencial será forçosamente o novo repto pelo qual se deve reger a gestão de RH na PSP (Rafael, 2019).

Conclusão

Chegados ao fim deste trabalho, conclui-se que a GC do OP carece de uma revisão profunda, para que se mantenha atrativa para novos candidatos e, fundamentalmente, para os OP que já estão na PSP e que veem a sua carreira estagnada e sem grandes expectativas de melhorias, face a contingências de várias ordens, nomeadamente por fatores económicos e sociais, que influenciam os níveis de comprometimento com a organização e a realização profissional.

A primeira nota que se sugere é que os conceitos de especialidade e especialização policial sejam devidamente clarificados, ou apenas usar uma terminologia.

No que concerne às questões que serviram de mote para realização deste estudo, em concreto, se existe na PSP uma efetiva GC dos OP, com base na especialização, considera-se que, de facto, não existe uma efetiva GC dos OP com especialização. O que existe na PSP é, sim, uma gestão administrativa dos OP, sem que tenha a devida valorização a especialização para efeitos de concurso ou para efeitos de posterior colocação, prevalecendo o critério da antiguidade, apesar de fazer todo o sentido que a especialização do OP deva ser o critério utilizado para efeitos da sua colocação.

Por outro lado, quanto à existência de vantagens numa estrutura hierárquica especializada e/ou com especialização, entende-se que elas são inúmeras, pois, caso assim não fosse, não era já uma prática dominante na UEP.

A criação da nova unidade orgânica de segurança aeroportuária e controlo fronteiriço, recém-criada por força da transferência de competências, do extinto Serviço de Estrangeiros e Fronteiras para a PSP, representa uma oportunidade ímpar para a instituição constituir um quadro de OP com especialização, desde o nível estratégico até ao nível operacional, servindo de projeto modelo e avaliação posterior para aplicação em outras áreas de especialização policial.

Finamente, no que diz respeito à terceira e última questão, isto é, se será exequível um modelo de progressão horizontal de carreira para OP, em detrimento da progressão vertical, acredita-se que o modelo é possível de ser aplicado, atendendo às razões que já foram acima enunciadas e que podem ser resumidas. Em primeiro lugar, o modelo de carreira de progressão horizontal parece ser o modelo indicado para aplicação na GC de carreira dos OP com especialização, apesar de, na bibliografia, também ser referenciado para a mudança de áreas de desempenho de funções. Por outro lado, e atentos aos princípios norteadores da progressão horizontal, em especial a valorização do capital

humano, do saber de especialização em determinadas áreas, a promoção da eficácia e da eficiência dos serviços, a produção de bem-estar ao funcionário, e a conjugação trabalho-família, poder-se-á idealizar um modelo de progressão horizontal para os OP. A carreira de progressão horizontal seria para aplicar aos Comissários, de acordo com o refletido neste estudo, por ser a categoria onde, por regra, já têm especialização e anos de serviço suficientes para tomar uma decisão desta natureza, porque implica abdicar da progressão vertical, com todas as consequências inerentes. Porém, para que este modelo de progressão horizontal possa ser uma realidade na PSP, obrigatoriamente nos transporta para uma revisão do estatuto do pessoal com funções policiais, sobretudo no que aos oficiais diz respeito. É indispensável, ainda, a criação de quadros orgânicos bem definidos para os OP com especialização, nas estruturas de especialização existentes e em outras que possam vir a ser criadas, com requisito obrigatório de possuir já formação para preenchimento da vaga. Finalmente, e de igual forma, nos procedimentos concursais devem estar plasmadas as vagas de especialização existentes para a categoria, de forma que o OP possa ponderar a intenção de concorrer ou aderir à progressão horizontal, uma vez que não tem vaga de categoria da sua especialização.

Em jeito de conclusão, este trabalho permite uma visão genérica das potencialidades de uma GC por especialização e de uma progressão horizontal de carreira, na medida em que possibilita, não só proteger os interesses da PSP em termos de conhecimento diferenciado, mas também conciliar o interesse do OP em manter-se na sua área de especialização, o que contribuirá para maiores níveis de satisfação do OP e retenção dos mesmos na PSP. Neste sentido, prevê-se que a GC de progressão horizontal do OP dentro da PSP seria uma forma de reconhecimento do valor dos nossos profissionais e de manutenção da qualidade do trabalho que desenvolvem. Caso isso não se verifique, todo o investimento feito em formação de especialização por parte da instituição e o esforço contínuo de atualização daquele profissional é desaproveitado.

Findo o trabalho, algumas limitações do estudo podem ser identificadas, essencialmente pela falta de bibliografia relacionadas com a temática da especialidade e especialização policial. Contudo, com base na pesquisa de estudos já efetuados, foi possível desenvolvê-lo com rigor, podendo significar um ponto de partida para outros estudos que visem aprofundar a temática, através de metodologias de investigação distintas.

Referências

- Aleksandrowicz, P., Zieschang, H., Bräunig, D., & Jahn, F. (2014). Horizontal Career Changes as an Alternative to Premature Exit From Work. *International journal of occupational safety and ergonomics*, Vol. 20, 65–76.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2014.11077035>
- AM. (2022). *Concurso de admissão à Academia Militar para o ano letivo de 2022-2023*. Diário da República, 2.^a Série, parte C, Aviso n.º 10696/2022.
https://academiamilitar.pt/images/Concurso_de_Admiss%C3%A3o_%C3%A0_A M/2022/1._Aviso_de_abertura_n.%C2%BA_10696_2022.pdf
- Ashkenas, R. (2012). Your Career Needs to Be Horizontal. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2012/03/your-career-needs-to-be-horizo>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, Vol. 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.
https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Re cursos_Humanos
- Borges, E. P. (2008). *As agentes da Polícia de Segurança Pública e as limitações de progressão na carreira policial* [MasterThesis].
<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1452>
- Carvalho, F. (2017). *Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira* [Mestrado, Faculdade de Economia do Porto]. sigarra.up.
https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=225162

Centro de Estudos Judiciários. (sem data). *Formação Inicial* | *CEJ.justica.gov.pt*. CEJ.

Obtido 6 de fevereiro de 2023, de

<https://cej.justica.gov.pt/Forma%C3%A7%C3%A3o/Forma%C3%A7%C3%A3o-Inicial>

Decreto-lei n.º 90/2015 de 29 de maio. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29.

<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114793591>

Decreto-lei n.º 243/2015. (2015). *Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, 1.ª Série, Decreto-Lei n.º

243/2015. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637>

DN/PSP. (2020). *Despacho: 04/GDN/2020—Distintivos de especialidade e de especialização da Polícia de Segurança Pública*. PSP.

DN/PSP. (2023). *Estratégia da PSP 23/25*. PSP.

Felgueiras, S., & Pais, L. (2017). *Police commanders' education: A continuous process*. *Special Conference Edition*, 179–185.

https://www.researchgate.net/publication/322527441_Police_commanders%27_education_A_continuous_process.

Fontenelle, I. A. (2007). A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: O humano se tornou capital? *Organizações & Sociedade*, 14(43), 71–89.

<https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000400004>

Gonçalves, S. M. D. (2020). *Modelo de carreira em progressão horizontal na Força Aérea* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. rcaap.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33396>

Guichard, J., Soresi, S., Duarte, M., Lassance, M., Savickas, M., Nota, L., Rossier, J.,

Dauwalder, J.-P., Esbroeck, R., & Vianen, A. (2010). A Construção da Vida: Um

Novo Paradigma para Entender a Carreira no Século XXI. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392–406.

Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 10(4), 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees' adapt. *Organizational Dynamics*, Vol. 26(3), 22–37.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)

Infopédia. (sem data). *Especialidade | Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*.

infopedia.pt - Porto Editora. Obtido 7 de fevereiro de 2023, de

<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/especialidade>

ISCPSI. (s.d.). *Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*.

<http://www.iscpsi.pt/Cursos/Cursos%20de%20especializa%c3%a7%c3%a3o%20e%20intensivos/Paginas/default.aspx>

Jolly, A. (2016). “Chapter 2: Career planning and management” (First Edition, 21-36.).

Taylor, L. (Ed.). <https://books.google.pt/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=5hF0CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=7alUhV8FsL&sig=mTbenSv8WF4UgP64P0IPOX8V9uo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=5hF0CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=7alUhV8FsL&sig=mTbenSv8WF4UgP64P0IPOX8V9uo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto. (2007). *Aprova a orgânica da Polícia de Segurança*

Pública. Diário da República n.º 168/2007, Série I de 2007-08-31.

<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072>

Ludovino, A. (2013). *A Gestão de Carreiras na GNR* [Trabalho de Investigação

Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. rcaap.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/9999>

- Martins, A. C. de B. (2015). *Progressão na carreira e o regime remuneratório do oficial da Guarda Nacional Republicana* [Mestrado, Academia Militar]. rcaap.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11976>
- Meireles, G. da S. P. (2022). *O percurso formativo da especialização em Investigação Criminal e a progressão na carreira, na Guarda Nacional Republicana* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. rcaap.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41664/1/Gisela%20Pinto%20Meireles.pdf>
- Minayo, M. C. de S., & Adorno, S. (2013). Risco e (in)segurança na missão policial. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(3), 585–593. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013000300002>
- Neves, J. (2017). *Carreira Militar – A Progressão Horizontal* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. rcaap.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21492>
- Ordem dos Enfermeiros. (s.d.). *Especialidades*. Ordem dos Enfermeiros.
<https://www.ordemenfermeiros.pt/competências-e-especialidades/>
- Ordem dos Médicos. (s.d.). *Especialidades – Ordem dos Médicos*.
<https://ordemdosmedicos.pt/especialidades/>
- Peixoto, E. O. (2020). *Gestão de Carreiras, uma Ferramenta para o Sucesso Profissional dentro das Organizações: Uma perspectiva histórica e evolutiva*. [Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. rcaap.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31660/1/DISSERTACAO%20-%20Final%20Elizana.pdf>
- Pinheiro, D. T. da C. (2017). *Estudo para a implementação de um sistema de gestão de carreiras numa organização privada sem fins lucrativos* [Mestrado, ISCTE -

- Instituto Universitário de Lisboa]. repositorio.iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15232>
- PSP. (2022). *Admissão ao 1.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia—Ano letivo de 2022-2023*. Diário da República, 2.ª Série, parte C, Aviso n.º 10203/2022. <https://www.psp.pt/Documents/EPP/Aviso%20CFOP.pdf>
- PSP. (2023). *Polícia de Segurança Pública*. Instrumentos de Gestão. <https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/documentacao/instrumentos-gestao.aspx?RootFolder=%2FDocuments%2FInstrumentos%20de%20Gest%C3%A3o%2FBalan%C3%A7o%20Social&FolderCTID=0x0120000FA25636A4BBCE4F912DF67BA0D4E3E6&View={69045F72-8C0E-49CD-B399-9F6480502D67}>
- Rafael, N. A. de A. (2019). *O estatuto profissional dos polícias: Da gestão de carreiras na PSP às expectativas dos seus polícias* [Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna]. rcaap. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31636>
- Ribeiro, I. C. P. (2012). *Gestão de carreiras no Exército Português: Uma proposta de modelo aplicado* [Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. repositorio.utl. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4959>
- Rocha, A. (2017). *A Gestão de Carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas* [Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. recipp.ipp. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11215/1/alexandra_rocha_MGDRH_2017.pdf
- Rosa, H. (2021). *Progressão horizontal da carreira militar—Proposta de um modelo de aplicação para o Exército* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. rcaap. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37159/1/Progress%C3%A3o%20horizo>

- ntal%20da%20carreira%20militar%20-
%20Proposta%20de%20um%20modelo%20de%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20
para%20o%20Ex%C3%A9rcito%20_%20Maj%20Humberto%20Rosa.pdf
- Santos, A. C. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações sem fins lucrativos: Perspectivas da Direcção Executiva* [Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. repositorio.iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7161/1/Tese%20vers%C3%A3o%20final.pdf>
- Santos, J. I. V. (2017). *O papel do comprometimento profissional na relação de mediação entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional* [Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/15025/1/disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37(1), 128–153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Silva, F. (2016). *Ser polícia: A dinâmica de construção da identidade de uma profissão* [Doutoramento, ISCTE]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17157>
- Sousa, C., & Mendes, J. F. de S. (2016). *A formação de oficiais de polícia: Estudo de caso numa perspetiva custo-benefício*. 27. <https://doi.org/10.34628/9y1s-a961>

- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35, 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Teotónio, T. M. A. (2022). *Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto Universitário Militar]. rcaap. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39643>
- Tolfo, S. da R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: Revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(2), 39–63.
- Valle, I. (2006). Carreira do magistério: Uma escolha profissional deliberada? *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 87(216), Art. 216. <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.87i216.792>
- Vilaronga, L. C. (2021). *O impacto da gestão da carreira na autonomia, satisfação e desempenho: Um experimento numa empresa familiar na indústria de desenvolvimento de software no Brasil* [Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia]. rcaap. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39525/1/Projeto%20Aplicado%20de%20M-GRH%20-%20La%20C3%ADs%20Vilaronga.pdf>