

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



**DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DO  
CAPITAL HUMANO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O DESAFIO**

**Autor: Fernando Manuel Carvalho Rabaldinho**

**Estudo Teórico**

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

Lisboa, 08 de julho de 2022



## **Resumo**

O presente estudo teve como propósito analisar a gestão de recursos humanos na Polícia de Segurança Pública, mais propriamente o paradigma da gestão de pessoas, que tem vindo a evoluir, mas ainda nos mantemos num padrão fortemente legalista. É necessário entrar num modelo onde a pessoa seja o foco da nossa ação, não para fazer o que pretende, mas para criar uma ligação à organização, por forma a termos um trabalhador motivado e produtivo, mais realizado e feliz. A pessoa estando mais feliz significará um maior bem-estar e melhor qualidade de vida. Assim, beneficia a pessoa, a organização e a sociedade em geral. A contribuição dada pelas pessoas reflete-se no desempenho de qualquer organização e esta, resulta da gestão dessas mesmas pessoas e do investimento feito no seu desenvolvimento. Por conseguinte, o nosso estudo foca-se na gestão das pessoas, enquanto capital humano, pela necessidade sentida e comum dos profissionais de polícia, tendo em consideração a suas legítimas expectativas por via da ausência de práticas de gestão que melhorem o seu bem-estar e não apenas nos aspetos técnicos. Pretende-se, que a organização reflita seriamente sobre o assunto.

***Palavras-chave:*** Capital Humano, Gestão de Pessoas, Polícia, Recursos Humanos.

## **Abstract**

The purpose of this study was to analyze the management of human resources in the Public Security Police, more precisely the paradigm of people management, which has been evolving, but we remain in a strongly legalistic paradigm. It is necessary to enter a model where the person is the focus of our action, not to do what he wants, but to create a link with the organization, in order to have a motivated and productive worker, more fulfilled and happier. A happier person will mean greater well-being and better quality of life. This benefits the person, the organization and society in general. The contribution made by people is reflected in the performance of any organization and this contribution results from the management of these same people and the investment made in their development. Therefore, our study focuses on the management of people, as human capital, due to the common need felt by professionals of the police force, taking into consideration their legitimate expectations due to the inexistence of management practices that improve their well-being not only in technical aspects. It is intended, that organization reflect seriously on the subject.

**Keywords:** Human Capital, Human Resources, People management, Police.

## Introdução

A Polícia de Segurança Pública, enquanto organização e detentora de capital humano, não pode estagnar, nem ficar indiferente ao progresso. No século XXI, o paradigma da gestão de recursos humanos deve estar centrado na pessoa. A organização tem de ser mais humana, pois “retira” as pessoas do seu núcleo familiar. Muitas vezes, os trabalhadores, com vida familiar e filhos menores em atividade escolar, vêm as suas vidas suspensas enquanto aguardam na incerteza a ocupação das vagas e respetivas transferências. Estamos a falar de processos muito burocráticos, pouco transparentes, e que prolonga a sua estadia durante anos, distante da sua área de residência e seio familiar.

Importa mencionar que, é complexa e de risco a função de um polícia, além do trabalho por turnos, uma chamada para uma ocorrência é sempre uma chamada para o “desconhecido”.

Grande parte dos polícias (principalmente da classe de agentes) após concluírem a sua formação fica deslocada da sua área de residência, auferindo ordenados pouco acima do ordenado mínimo nacional, que muitas das vezes fica aquém das necessidades sentidas. Os mesmos, vêm-se obrigados a realizar serviços remunerados para fazerem face a todas as despesas, designadamente, alojamento, refeições e viagens das deslocações.

Estes poderão ser alguns dos fatores, para que a Polícia de Segurança Pública tenha cada vez mais dificuldade em atrair novos candidatos.

Relativamente à gestão dos recursos humanos na Polícia de Segurança Pública, o paradigma da gestão de pessoas, tem vindo crescer numa perspetiva evolutiva, mas ainda está aquém do desejável, uma vez que nos mantemos num padrão marcadamente legalista, onde apenas se toma em atenção alguns aspetos da vida organizacional. Daí, o objetivo principal do nosso estudo, focar-se na gestão das pessoas, pela necessidade comum sentida pelos profissionais de polícia, nas suas legítimas expectativas, por via da inexistência de práticas de gestão, que reforçam o seu bem-estar comum destes profissionais e não apenas os aspetos técnicos. Pretende-se, que a organização reflita seriamente quanto à questão em causa.

A pertinência deste trabalho está na análise do estado da arte, que contribuirá para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais da polícia, diminuindo a litigância dos processos inerentes à gestão dos recursos e criando um clima organizacional mais propício à satisfação e motivação, bem como à vinculação à PSP, contribuindo decisivamente para a produtividade e para a segurança da sociedade em geral.

Atualmente, uma instituição não depende só dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos, mas sobretudo, do seu capital humano (conhecimentos e habilidades dos indivíduos), que depende por sua vez, da boa liderança, da eficácia das equipas, da formação, da motivação e principalmente do seu desempenho.

A gestão do capital humano procura contribuir para que os seus funcionários se sintam melhores, mais qualificados, pertencentes à instituição e, conseqüentemente produzam um serviço de melhor qualidade.

Vivemos numa sociedade cada vez mais competitiva e um dos objetivos que possibilita a diferença das instituições é apostar no homem, como elemento original de desenvolvimento, pelo que podemos afirmar que qualquer instituição, incluindo a Polícia de Segurança Pública, é constituída por pessoas, pelo que, depende de pessoas para as dirigir e de pessoas para as fazer funcionar.

Não basta selecionar o profissional de polícia adequado para uma função, embora isso seja essencial. É preciso estimulá-lo a desenvolver as suas habilidades e garantir que esteja satisfeito e motivado naquela tarefa. Enquanto gestores devemos perceber que, ao investir em formações/palestras, por exemplo, a organização obterá um retorno com colaboradores mais qualificados e que se sentem valorizados. Esse é um dos pontos mais importantes da gestão humana.

Portanto, a hierarquia de comando deve estar focada no processo de atração, retenção e gestão de talentos da instituição. Deste modo, ao passar por todas as etapas, é possível superar dificuldades e contar com polícias mais dispostos a participar no processo de crescimento e desenvolvimento da Polícia de Segurança Pública.

## **Estado de Arte**

### **A evolução da gestão de pessoas**

A evolução da gestão das pessoas no seio das organizações tem evoluído ao longo do tempo. Numa primeira fase mais inicial, a função de “Administração de Pessoal”, é situada temporalmente por Besseyre des Horts (1987) no período entre o final do século XIX e os anos 1960, sendo dominada pela “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert, 1999).

Nos primeiros tempos da criação desta função, vê-se nas grandes organizações a criação de serviços especializados para cuidar das questões do foro social, porém as tarefas da função permanecem centralizadas em funções como tratamento de remunerações,

recompensas e questões disciplinares. Estes serviços tinham como principais competências fazer cumprir as normas internas e a legislação, sendo que, as atividades de gestão de recursos humanos limitavam-se ao recrutamento e à formação em centros criados para combater a falta de mão-de-obra apta para a realização das tarefas (Besseyre des Horts, 1987).

No período entre as duas Guerras Mundiais, devido à agudização dos conflitos sociais entre capital e trabalho (Neves, 2000), as grandes empresas organizaram os serviços de pessoal com a finalidade de fazer respeitar a disciplina da organização de trabalho e administrar o pessoal (Besseyre des Horts, 1987), sendo natural neste período encontrar ex-militares e juristas a integrarem os departamentos de pessoal, por forma a garantir a disciplina e a ordem (Bilhim, 2004).

Segundo Lopes (2005), dá-se uma nova fase em que as mega organizações dominam literalmente o mercado, originada pela emergência das multinacionais na sequência da II Guerra Mundial. A década de 1950 coincidiu com o evoluir da legislação social, e os serviços de pessoal eram então designados de *Direção de Relações Humanas*, sendo dirigidos por pessoal com formação na vertente jurídica, com o propósito de fazer cumprir a lei. Ainda nesta fase, evoluiu-se com o objetivo de reconhecer o papel dos indivíduos na organização, sendo assumido que a satisfação e motivação dos trabalhadores influenciam diretamente a produção da empresa. Agora as empresas, no que diz respeito à qualificação dos técnicos de Recursos Humanos, mostram uma preferência pelo recrutamento de pessoal com formação em ciências sociais (Bilhim, 2004).

A conceção da organização do trabalho ainda era dominada pela lógica taylorista, os serviços de pessoal são apenas uma parte da administração geral da empresa, uma vez que, o destaque é colocado nos gabinetes de métodos. Podemos afirmar que, é com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional, que os problemas de pessoal são geridos pelas chefias (Sainsaulieu, 1997).

Brandão e Parente apontam como um dos principais pontos negativos da abordagem da gestão do pessoal o facto de se encontrar afastada do “processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objetivos económicos e sociais da empresa” (Brandão e Parente, 1998, p. 24).

Nas décadas de 1960 a 1980 assistiu-se à rutura com a administração de pessoal e à chegada de um novo paradigma baseado na lógica qualitativa da Gestão de Recursos

Humanos, contrária à lógica quantitativa que prevalecia. Neste período, as empresas têm preocupações mais humanistas, apostando na motivação no trabalho.

Neste período assistimos a uma mão-de-obra mais qualificada derivada da elevação dos níveis de escolaridade, com uma transformação dos princípios face ao trabalho, o que contribuiu para aproximar os parceiros sociais (associações profissionais e sindicatos) às empresas (Brandão e Parente, 1998, p. 25).

Então, estamos perante uma visão mais moderna e generalista da função de gestão do pessoal, sendo criados quadros de Direção de Pessoal e os profissionais com esta função obtêm o estatuto de gestores idênticos a outros quadros da empresa, com o objetivo de aumentar a produtividade e a performance da empresa, minimizando custos através da formação e participação de trabalhadores mais motivados (Besseyre des Horts, 1987).

Com uma orientação humanista, as pessoas podem dar contributos de forma a melhorar a organização do trabalho e o funcionamento das empresas. Nesta medida, são privilegiadas “a gestão das carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento” (Sainsaulieu, 1997, p. 66).

A partir do início dos anos 1980, começa-se a desenvolver a conceção da Gestão de Recursos Humanos, como sendo uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente empresarial (Sainsaulieu, 1993).

Assim, a Gestão de Recursos Humanos tem como desafio responder às alterações no mercado de trabalho, nas expectativas dos trabalhadores, na crescente complexidade dos processos de gestão, no surgimento de novas formas não regularizadas de trabalho, na importância da alteração do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre a organização e as pessoas, no aparecimento de uma certa confiança na gestão e no declínio da taxa de sindicalização dos trabalhadores e no seguimento de todas as mudanças relacionadas com o uso de novas tecnologias de informação no contexto organizacional (Tavares e Caetano, 1999).

A Gestão de Recursos Humanos diferencia-se da Gestão de Pessoal por “colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, e, ainda pelo facto de se entenderem os Recursos Humanos, e a vinculação destes à organização, como um dos principais factores da vantagem competitiva da empresa” (Tavares e Caetano, 1999, p. 39). Tavares e Caetano referem ainda que a Gestão de recursos Humanos é uma gestão estratégica mais central do que a Gestão de Pessoal, pois os Recursos Humanos são reconhecidos pelos gestores como sendo “o recurso que a organização tem de mais valioso para gerir, estando esta gestão directamente relacionada com o alcance dos

objectivos organizacionais e sendo, de algum modo, um espelho dos valores organizacionais que a gestão sénior mais pretende destacar” (Tavares e Caetano, 1999, p. 42).

As atividades da Gestão de Recursos Humanos passam a ser desenvolvidas em função de políticas estratégicas prioritárias e dos objetivos, melhorar o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade, aumentando a implicação organizacional, desenvolvendo competências organizacionais, incrementando a congruência interna das atividades desenvolvidas na organização e amentando a eficácia organizacional (Tavares e Caetano, 1999).

Segundo Neves, a Gestão de Recursos Humanos revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000, p. 11).

Com os grandes desafios de natureza tecnológica, económica, social e politico-legal colocados às empresas com a proximidade dos anos 1990, a função de Recursos Humanos assume como missão a mobilização e o desenvolvimento das pessoas (recurso onde é necessário investir), adquirindo os Recursos Humanos o estatuto de grande função estratégica (Besseyre des Horts, 1987).

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos propõe uma gestão qualitativa e individual dos seus recursos humanos, distanciando-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem (Gilbert, 1999).

Podemos ainda afirmar que o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos “integra as políticas da Gestão de Recursos Humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização” (Tavares e Caetano, 1999, p. 52).

As empresas visam adaptar-se e a desenvolver a empregabilidade dos seus trabalhadores, quer seja internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão, quer seja externamente, acompanhando o trabalhador na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho (Gilbert, 1999).

Quando se fala em empregabilidade, significa uma variedade de possibilidades acrescidas ao longo da carreira de trabalho, é a transição bem-sucedida da vida académica

para o primeiro emprego, ou a reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, com possibilidade de progressão horizontal e vertical (Kovács, 2002).

O interesse pela designação de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, segundo Peretti, reflete o crescente conhecimento de que o social e o económico estão relacionados, pelo facto de se ter uma visão dinâmica dos recursos que se gere (Peretti, 1998).

O conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos deriva dos avanços registados na função, derivado das influências teóricas descritas e da inovação do pensamento da gestão e da sociologia da gestão, quando se inicia a ideia da obtenção de mais vantagens a partir das pessoas (Bilhim, 2004).

Assim, até aos anos 1960, a função de Gestão de Recursos Humanos é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para resolver os problemas do dia-a-dia da empresa, predominando uma gestão das pessoas meramente administrativa. Desde a década de 1960 até à década de 1980, privilegiasse as políticas de cariz humano e social, prevalecendo a fase de gestão e perspetivando-se a evolução da empresa. Após a década de 1980, a função procura responder aos desafios atuais, conciliando as opções económicas, a aspiração ao sucesso financeiro da empresa e à evolução dos Recursos Humanos (Peretti, 1998).

### **A Gestão de Recursos Humanos em Portugal e na Polícia de Segurança Pública**

A análise do domínio da Gestão de Recursos Humanos em Portugal, foi marcado por grandes alterações internas na dinâmica das empresas, no que diz respeito a relações laborais, após a revolução de Abril. Numa primeira fase assistiu-se a grandes conflitos sociais, particularmente nas grandes empresas, manifestada pela contestação sindical ao poder patronal, através de greves, bloqueios e ocupações, o qual não estava ainda preparado para um diálogo social. Numa segunda fase, a contratualização das relações sociais é assumida como o eixo da dinâmica social (Serrano, 2010).

Este quadro político-social foi benéfico para a criação de novos serviços de pessoal com objetivos na vertente meramente administrativa, para o cumprimento das obrigações legais, que eram constringedoras aos níveis contratuais, salariais e promocionais (Brandão e Parente, 1998).

Em Portugal na década de 1980, nas Pequenas e Médias Empresas os serviços de pessoal estavam inseridos nas funções de gestão administrativa, financeira ou até mesmo na produção (Brandão e Parente, 1998). Em contrapartida, nas grandes empresas já se

verifica uma aproximação ao conceito da Gestão de Pessoal, pois surgem já preocupações com a satisfação e motivação dos recursos humanos, muitas das vezes associada ao ponto de vista remuneratório, ficando de parte as questões relativas à natureza e conteúdo do trabalho (Brandão e Parente, 1998). Contudo, com uma crise económica mais intensa em meados da década de 1980, assistiu-se a um retrocesso, pois foram extintas ou substituídas estruturas de pessoal por organismos administrativos, cuja função era não mais do que processar os salários (Brandão e Parente, 1998).

Mais recentemente, verifica-se nas empresas portuguesas que na Gestão de Recursos existe a tendência para dispensar grandes estruturas centralizadas de Gestão de Recursos Humanos, sendo transferido para as chefias diretas e intermédias, numa óptica de partilha da função algumas das tarefas da Gestão de Recursos Humanos, como a avaliação do desempenho, a aplicação de medidas disciplinares, o recrutamento e contratação de novos trabalhadores, enquanto as tarefas de processamento de vencimentos, a formalização dos contratos, de despedimentos e de promoções eram asseguradas por serviços administrativos (Brandão e Parente, 1998). Porém, existem empresas que “optam pela externalização da função ou pela subcontratação de serviços, quer na vertente técnica - recrutamento e selecção, formação ou avaliação de desempenho – quer na vertente administrativa” (Serrano, 2010, p. 22).

Resumindo, em Portugal “verifica-se que a função pessoal nas empresas portuguesas é marcada por um forte pendor legislativo, associado a forte intervenção estatal, que embora possa ter um papel na defesa das condições de emprego, condiciona as empresas que pretendem avançar para uma Gestão de Recursos Humanos desenvolvimentista” (Serrano, 2010, p. 22).

Verifica-se então um predomínio dos modelos autocráticos e burocráticos na organização do trabalho e uma “estrutura hierárquica de autoridade é piramidal e excessivamente formalizada” (Ferreira, 1991, p. 165). Estes comportamentos “obedecem a regras e regulamentos coercivos para as relações interpessoais” (Serrano, 2010, p. 22). Esta situação deve-se ao facto de persistirem princípios tayloristas de organização de trabalho, sendo desconhecidas as possibilidades de inovação organizacional, “desconhecimento esse bem patente no desleixo que é dado aos recursos humanos, enquanto fator estratégico de competitividade e concorrência empresarial” (Ferreira, 1991, p. 166).

Então, pode-se dizer que as organizações nacionais têm demonstrado “uma relutância natural em acompanhar as transformações havidas em todos os países desenvolvidos nos domínios da flexibilidade organizacional” (Lopes, 2005, p. 18). As

práticas da Gestão de Recursos Humanos com pouca flexibilidade podem tornar-se “inadequadas mas também inibidoras de uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos evolutiva” (Serrano, 2010, p. 24).

Assim, as organizações portuguesas devem ter uma base planeamento moderna, estritamente relacionada com a reorganização dos procedimentos de trabalho no geral e com a Gestão de Recursos Humanos em Particular (Lopes, 2005).

Para Bilhim (2000), existem várias razões para que os departamentos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos sejam conotados com uma má reputação, na medida em que a sua atividade é dispendiosa e exhibe reduzida eficácia. A solução passará por avaliar os mencionados departamentos pelo que têm para oferecer e não com base no que fazem (Bilhim, 2000). Será então necessário compreender que a Gestão de Recursos Humanos deve ser encarada por todos os gestores como uma prioridade.

Sistematizando, recorrendo à doutrina, a Gestão de Recursos Humanos deve integrar o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, gestão de desempenho, planeamento e gestão de carreiras, comunicação interna e gestão administrativa (Bilhim, 2009). No caso concreto da Polícia de Segurança Pública, o órgão responsável pelo planeamento, recrutamento, organização e Gestão de Recursos Humanos é o Departamento de Recursos Humanos da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Na Polícia de Segurança Pública temos uma gestão legalista, pois é tudo baseado no que a Lei diz, nomeadamente no estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro). Contudo, depois fica esquecido que há motivações e satisfações próprias das pessoas, pequenas situações que vão de encontro à qualidade de vida e bem-estar dos Polícias e que não dispõem, como os serviços de higiene e segurança no trabalho, serviços de saúde no trabalho. Faz tudo parte do sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Assim, podemos afirmar que, para além de toda a importância em torno da Gestão de Recursos Humanos, o seu papel numa organização como a Polícia de Segurança Pública deve aplicar uma nova cultura de gestão e liderança e prever um desenvolvimento dos talentos. Ferreira de Oliveira (2002) define uma cultura enraizada numa organização como um “conjunto de elementos que permitem aos seus membros, viver, comunicar e trabalhar em conjunto” (Oliveira, 2002, p.170). Este autor acrescenta ainda que os comportamentos, os uniformes e os vocabulários constituem esta cultura organizacional.

É assim necessário uma boa Gestão de Recursos Humanos, para que a organização não se preocupe apenas com os números dos elementos que tem ou poderá vir a necessitar de futuro, mas também com o bem-estar dos seus elementos. Uma instituição com trabalhadores satisfeitos, conseguirá tornar a profissão mais aliciante, conseguirá atrair e reter mais talentos.

### **O capital humano, um trabalhador com valor**

Tal como para a gestão de recursos humanos, também sobre capital humano encontramos vários conceitos, pelo que será necessário definir alguns termos utilizados ao longo do trabalho.

A ideia fundamental é que o trabalho corresponde a mais do que apenas um fator de produção, devendo ser considerado um tipo de capital com características próprias: o capital humano (Drucker, 1986).

Para Donário (2010, p. 23) “o capital é o conjunto dos bens manufaturados utilizados no processo produtivo, que o homem utiliza não para a satisfação imediata das suas necessidades mas para a produção dos bens”. Assim, estes termos de forma separada dão um conceito divergente do conceito de recursos humanos, todavia unindo as duas palavras obtém-se “capital humano”. Então, “O Capital Humano é definido como o conjunto das características adquiridas pelo trabalhador que o tornam mais produtivo” (Costa, 2013, p.15 cit Filer, Hamermesh & Rees, 1996).

Conforme Costa (2013, p. 15) citando Becker (1993), refere-se ao “conceito de capital humano, como um termo económico, usado para descrever as competências produtivas dos indivíduos, referindo-se a um investimento através do qual os indivíduos esperam obter retornos económicos”.

O capital pode ser identificado como tudo aquilo que é fonte de rendimento, no caso do trabalhador o capital é indissociável das competências do individuo (Andrade, 2011). No entanto (Carvalho et al, 1999, p. 2) defendem que “o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformado em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”.

O capital humano é definido por Graça (2011, p. 9) citando Bontis (2001) “é uma das componentes do capital intelectual e representa o conjunto de competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas, filosofias de trabalho”. Para muitos

autores, o capital humano é considerado como sendo o mais importante dentre terreno, máquinas, matérias-primas, meios financeiros e as qualidades do homem (Sequesseque, 2016).

No entanto as instituições, também podem valorizar o seu capital humano, proporcionando formação com o intuito de que possam trazer retorno com maior produtividade e menor desperdício e, ainda, proporcionar o que se chama qualidade de trabalho (Sequesseque, 2016). A ideia é que o indivíduo não está apenas preocupado com o presente, mas à procura de rendimentos futuros, monetários ou não, e defende-se a inclusão do trabalhador nos registos financeiros das instituições, mostrando a existência de diferenças na qualidade do trabalho (Sequesseque, 2016).

Quanto maior for a qualidade do capital, mais produtivo ele será, e esta qualidade é obtida pela formação técnico-científica e gestão que cada trabalhador adquire ao longo da sua vida (Sequesseque, 2016). Assim, quanto melhor for a qualidade do capital humano, melhor será o desempenho individual dos colaboradores/funcionários e, conseqüentemente, a sua remuneração, sendo um fator decisivo para gerar riqueza e crescimento económico (Silva et al, 2003, p. 121).

Neste momento entra um quesito, o fator recursos humanos e a sua grande capacidade de desenvolvimento, aplicando os seus conhecimentos, habilidades, talentos, a sua capacidade de inovar métodos de trabalho, na criação de novos serviços e produtos (Lisboa et al, 2011).

Atendendo à sua capacidade de indutor do processo de crescimento, das economias de forma indireta, o capital humano torna-se um instrumento importante, pois contribui para o crescimento ao possibilitar a inovação tecnológica e também na adaptação de tecnologias já desenvolvidas em tempos anteriores. A produção e difusão de tecnologias, com o progresso tecnológico, são fundamentais para gerar e manter um processo de crescimento sustentável a longo prazo, sendo a chave para alcançá-lo o investimento em formação (Nakabashi et al, 2005, p. 10).

Assim, podemos afirmar que a gestão de capital humano está relacionada com os custos envolvidos pelas instituições para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver os seus ativos humanos. A gestão de capital humano integra, também, “em decorrência da contratação, do treinamento, da formação e da conservação dos recursos humanos, o reconhecimento do valor que estes recursos proporcionam para as entidades e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, analisados, avaliados e divulgados” (Tinoco, 2005, p. 17).

## **Hipóteses teóricas e método**

A formulação do problema de investigação e das hipóteses teóricas decorre da revisão da literatura, mas também da análise de documentos e da observação diária dos comportamentos e problemas práticos que resultam da incapacidade de prever e atrair os recursos humanos necessários às atividades e necessidades da PSP, e posteriormente motivar e reter os melhores. Assim, tendo por base os objetivos do trabalho e o estado da arte, concretizamo-lo – Da gestão Administrativa de Recursos Humanos à Gestão de Capital Humano na Polícia de Segurança Pública: O Desafio!

Decorrente do problema de investigação, formulámos as seguintes questões de investigação:

- 1 - Será necessário um novo paradigma de gestão de pessoas na Polícia de Segurança Pública?
- 2 - Terá a gestão de recursos humanos um papel ativo no desenvolvimento e retenção do capital humano na Polícia de Segurança Pública?
- 3 – Será a gestão do capital humano um fator estratégico preponderante, no futuro da Polícia de Segurança Pública?

O método escolhido foi definido pela natureza teórica do estudo a que nos propusemos, recorrendo à revisão da literatura e análise documental.

## **Perspetivas**

### **Gestão de recursos humanos e o seu papel ativo na gestão do capital humano da Polícia de Segurança Pública**

Neste tópico, procuramos abranger a importância do capital humano e das relações interpessoais no contexto institucional da Polícia de Segurança Pública, com base na liderança, desempenho, formação, motivação e eficácia das equipas.

A Administração Pública tem sentido uma progressiva necessidade de adaptação, mudança e reinvenção das instituições e/ou organizações. Decorrente das pressões e exigências políticas e socioeconómicas do mundo moderno, os esforços em inovar a Administração Pública nos últimos tempos, suscitam nos governos enormes desafios relacionados com reformas administrativas, onde tem sido uma constante presença a componente humana (Tavares, 2010).

Neste sentido, há uma constante preocupação em aumentar o nível de desempenho da gestão pública, começando por contar com ajuda dos seus trabalhadores. “As suas capacidades, competências e comportamentos, são vetores essenciais para o êxito de qualquer esforço de modernização das administrações públicas” (Sussequesse, 2016, p. 14).

Presentemente, falar de capital humano é um assunto que tem despertado atenção, uma vez que é o “principal elemento capaz de produzir vantagens competitivas em toda e qualquer organização, seja ela de carácter público ou privado, mas que queira prestar serviços com qualidade e eficiência” (Sussequesse, 2016, p. 14).

Uma instituição, como a Polícia de Segurança Pública, para tirar o melhor do seu capital humano (conhecimento e habilidade dos trabalhadores, como anteriormente dito) depende também de uma boa capacidade de liderança, seja pelos seus quadros superiores, seja pelos seus quadros intermédios, com um nível de supervisão.

A ideia de uma instituição modernizada, com uma gestão de recursos humanos trata as pessoas como tal, isto é, tem que ter capacidades de reconhecer nos seus trabalhadores conhecimentos técnicos, habilidades e experiências próprias, que as colocam à disposição da instituição. Assim, pode-se afirmar que as instituições são constituídas por um conjunto de recursos, entre os quais as pessoas, que além do seu papel no seio das instituições, articulam-se com outras pessoas, para as fazer funcionar (Chiavenato, 2008).

Conforme Baron et al (2007, p. 18) “o termo capital humano foi anunciado por Schultz (1961), um economista que provou que, nos Estados Unidos, a rentabilidade do investimento em capital humano através da educação e da formação era superior à resultante do investimento em capital físico”.

Podemos afirmar que as instituições e/ou organizações possuem, cada vez mais, uma visão com uma maior abrangência do papel das pessoas, deixando estas de ser vistas “como simples recursos com competências para executar tarefas no sentido da prossecução dos objectivos da organização, para haver uma visão das pessoas na verdadeira acepção da palavra” (Caldeira, 2009, p. 5).

Gerir pessoas, segundo Caldeira (2009), implica um empenho de todos os “membros da organização, manter as pessoas com as competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos objectivos da organização, manter um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências e ainda um investimento em mecanismos motivacionais” (Caldeira, 2009, p. 5).

Além das tradicionais tarefas administrativas, a gestão de recursos humanos deve preocupar-se com a resolução das questões humanas e organizacionais que afetam os indivíduos e as instituições, no presente e no futuro.

Assim, a implementação de práticas de desenvolvimento de competências, sistemas de recompensas, gestão do desempenho e de carreiras, bem como a necessidade das expectativas dos indivíduos (funcionários) estarem alinhadas com as necessidades da instituição, são responsabilidade da gestão de recursos humanos (Caldeira, 2009). Este é um grande desafio que se apresenta às instituições, o de gerir as pessoas com o propósito de tirar o melhor do seu capital humano, cumprindo a missão e objetivos da instituição, sendo para tal necessário a motivação dos trabalhadores alinhados na motivação para com o desempenho das suas funções organizacionais e a conciliação da atividade profissional com a vida familiar.

Neste contexto, podemos considerar que a gestão de recursos humanos interfere na organização a vários níveis. A nível individual, onde cada um realiza os seus objetivos pessoais e conseqüentemente, aumenta a sua satisfação e realização profissional; A nível organizacional, onde cada um, de forma integrada, contribui para os objetivos da própria organização; E a nível social, já que um indivíduo realizado contribui para o bem-estar social (Caldeira, 2009).

### **Uma gestão de capital humano na Polícia de Segurança Pública por forma a manter e atrair talentos**

Conforme refere Anthony Batts et al. (2012), as Polícias confrontam-se com dois grandes problemas: uma nova geração de “empregados contemporâneos” e o acesso massificado à tecnologia. Tendo em conta que esta geração tem características que diferem das anteriores, nomeadamente, serem mais tolerantes (por exemplo, face à imigração e à igualdade de género), questionarem mais facilmente a autoridade e o instituído, necessitarem de feedback instantâneo, se focarem mais no equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, terem maior acesso e interesse por novas tecnologias, possuírem níveis mais elevados de escolaridade bem como rapidamente abandonarem a instituição caso verifiquem que não se valorizam pessoal e profissionalmente, a Polícia de Segurança Pública tem-se adaptado para responder a estes novos desafios.

As pessoas, no seio de uma instituição, não devem ser tratadas como meras máquinas ou apenas como números. A sua satisfação laboral e o seu comprometimento

para com a instituição levam a um bem-estar e a um melhor desempenho. Assim, é muito importante a aposta numa boa gestão de recursos humanos (Mendes, 2013).

Assim, podemos afirmar que os recursos humanos são o principal avaliador do bom funcionamento e da qualidade de qualquer instituição e/ou organização. Porém, ao falarmos de recursos humanos, temos de ter em consideração que todas as pessoas carecem de necessidades, cuja satisfação é decisiva para a sua relação pessoal. As instituições são compostas por pessoas e necessitam delas para cumprir as suas missões e atingir os objetivos definidos. Por sua vez, para as pessoas (entenda-se trabalhadores, funcionários) as organizações são a forma pela qual elas poderão atingir os seus objetivos pessoais, pois muitos deles nunca seriam alcançados por meio de um esforço individual (Chiavenato, 1999).

O âmbito dos recursos humanos, além de tratar das estratégias da instituição em relação ao empenhamento dos funcionários de modo a atingir os objetivos propostos para a mesma, destaca-se das outras áreas, pois necessita também de tratar das estratégias direcionadas para as necessidades dos próprios funcionários envolvidos (Almeida, Teixeira e Martinelli, 1993).

De todas as funções de uma organização, “a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espetacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham” (Beznosiuk, 1981) in (Peretti, 1998, p. 4).

A evolução populacional e as incertezas económicas, bem como as mudanças tecnológicas que têm ocorrido ao longo dos tempos, são elementos que alteram a gestão de recursos humanos. Estas mudanças tecnológicas impõem uma qualificação e formação do pessoal de forma permanente. As dúvidas e receios que a instabilidade económica traz, traduzem-se em políticas contratuais mais restritas (Peretti, 1998).

Os responsáveis pela gestão de recursos humanos não se podem limitar às simples funções de serviço, como o recrutamento e a escolha de novos funcionários, isto é, já não podem executar exclusivamente as tarefas que lhe foram atribuídas (Carvalho, 2011). Nos dias de hoje, os responsáveis de recursos humanos devem implementar uma gestão estratégica de recursos humanos, tendo em consideração a cultura da instituição e do seu projeto (Peretti, 1998), devendo para tal apostar e acreditar no seu capital humano.

Por sua vez, a gestão de talento, enquanto estratégia distinta da gestão dos recursos humanos, acredita-se que surgiu na década de 90 e continua a ser utilizada, bem como adaptada, pelas instituições à medida que estas se apercebem que conseguem obter uma

maior vantagem competitiva nos mercados, apostando no talento dos seus colaboradores (Lewis e Heckman, 2006).

Tal acontece, porque o talento tem um papel singular e estratégico na valorização do capital humano, bem como, porque ter um bom talento na organização é igual a “produção de intangíveis” que adicionam valor ao negócio e, finalmente, porque estas variáveis de gestão trouxeram “a guerra pelo talento” na busca de atrair e identificar o melhor, conseguir desenvolvê-lo e retê-lo (Câmara et al, 2007).

Nos dias de hoje, a gestão de talento compreende uma das questões mais importantes e urgentes da gestão organizacional, na medida em que se procura compreender de que forma as instituições respondem à mudança de paradigmas na forma de gerir o capital humano (Valverde, Scullion e Ryan, 2013).

Para os líderes responsáveis pela gestão de recursos humanos, a gestão de talento é atualmente uma das maiores prioridades, estando estes a posicionar uma maior atenção no desenvolvimento de estratégias neste âmbito (Michael Page, 2013).

Para Gouveia (2016), uma principal questão que surge está correlacionada com a definição do conceito de talento. O que entendem as organizações por talento? Posteriormente, surgem outras questões associadas à gestão de talento, designadamente: “Em que medida essa gestão difere da gestão de recursos humanos? Quais as estratégias utilizadas pelas empresas de forma a atrair e identificar talento? Quais as formas de o desenvolver e como o reter?” (Gouveia, 2016, p. 1).

Importa então responder a estas questões, uma vez que, estas condições impõem à gestão de recursos humanos um papel diferente na gestão do capital humano, levando então a uma necessária implementação de diferentes procedimentos e práticas adaptadas às exigências contemporâneas.

No relatório de 2013 da Society of Human Resource Management, foi publicado o resultado de uma pesquisa realizada com profissionais de todo o mundo da área de recursos humanos, chegando à conclusão que a gestão de talento compreende a principal prioridade dos líderes de recursos humanos desde 2010, indicando que a gestão de talento é a principal preocupação da maioria das organizações e instituições em todo o mundo.

Esta mudança de paradigma da gestão de recursos humanos para a gestão de talento é considerada consensual, uma vez que a gestão de talento está mais adaptada ao atual ambiente competitivo e dinâmico (Collings e Mellahi, 2009). Esta gestão de talento é diferente da tradicional gestão de recursos humanos uma vez que supõe uma visão a longo prazo, operacionalizada em objetivos concretos (Câmara et al, 2007).

Para Silzer et al (2009), o conceito de talento diz respeito a características, motivações, competências e experiência para o desempenho de diferentes funções numa organização. No estudo “The War of Talent” da Mckinsey & Company (2001), a definição de talento é apresentada como englobando conhecimentos, competências, capacidades inatas e capacidades adquiridas, princípios e potencial em desenvolvimento.

Para Jericó (2001), um profissional com talento põe em prática as suas capacidades para atingir melhores resultados numa envolvente institucional. Tal como Jericó, Chiavenato (2009) realça a importância do talento como parceiro numa instituição, considerando que este assume, de forma extraordinária, a obrigação pela realização de tarefas, a melhoria contínua, o alcance e cumprimento de objetivos, capacidade de trabalho em equipa e a preocupação para com o cliente.

Também Gouveia (2016, p. 6), num estudo de gestão de recursos humanos direcionado à gestão de talentos, entende que “o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e visão, tendo este um papel estratégico e singular na valorização do capital humano”. Então, ter um bom talento na instituição significa adicionar valor ao negócio e, desta forma, “são reforçadas as vantagens competitivas e sustentáveis na organização, (...) estas variáveis de gestão trouxeram para a gestão de recursos humanos “a guerra pelo talento” com o objetivo de identificar e atrair o melhor talento, conseguir retê-lo e desenvolvê-lo” (Gouveia, 2016, p. 6).

Assim, para Gouveia (2016) a gestão de talento consiste na gestão de competências e da performance, “em que se considera que as estratégias postas em prática nas organizações assentam em competências entendidas como englobadoras do conhecimento, das capacidades, dos comportamentos e traços de personalidade e na forma como as organizações gerem o desempenho individual” (Gouveia, 2016, p. 5).

Concluindo, podemos dizer que uma organização deve apostar no seu capital humano, para que este se encontre realizado e motivado e só assim terá ferramentas para criar e reter talentos na mesma.

## **Conclusões**

Antes de mais, importa referir que a imposição do número limite de palavras e os constrangimentos de tempo não contribuíram para uma análise mais exaustiva, por forma a avaliar os níveis de satisfação, motivação e o vínculo à organização, face ao atual contexto de gestão de recursos humanos na Polícia de Segurança Pública.

Relativamente à primeira hipótese formulada, resulta-se-nos que é absolutamente pertinente um novo paradigma de gestão de pessoas, uma vez que nos mantemos numa gestão marcadamente legalista, tendo apenas em atenção alguns aspetos da vida organizacional. A gestão de pessoas não deverá estar apenas focada nos aspetos técnicos, mas sim focar-se também nas necessidades sentidas e comuns dos profissionais de polícia.

No que concerne às segunda e terceira hipóteses, após a revisão bibliográfica, podemos dizer que estas estão relacionadas, na medida em que se tivermos uma gestão de recursos humanos ativa, e não apenas legalista, maior será o desenvolvimento do capital humano, bem como será mais provável a retenção do mesmo na organização e é com indivíduos mais satisfeitos e motivados profissionalmente que a Polícia de Segurança Pública conseguirá uma melhor reputação organizacional, em consequência de uma maior produtividade em prol da sociedade.

Para a literatura, a forma como é realizada a gestão de pessoas nas organizações é vista como capaz de influenciar toda a organização, designadamente o cumprimento dos objetivos. Uma instituição com um número tão elevado de elementos sob a sua égide, como a Polícia de Segurança Pública, torna-se essencial depositar a máxima atenção nas pessoas. Ao longo do nosso trabalho, foi entendido que os recursos humanos se assumem cada vez mais como fatores a considerar, aquando da definição da estratégia de qualquer organização.

Quando falamos de gestão de pessoas, estamos a falar de capital humano, ou seja, assumimos logo á partida que a pessoa já tem valor. O valor da pessoa é potenciado através de boas políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Cabe à organização a manutenção dos índices de satisfação, motivacionais e de desempenho dos seus profissionais, numa perspetiva de evitar a rotação constante destes pelos vários serviços.

Os sistemas de seleção e recrutamento e os indicadores de gestão são os instrumentos que a gestão de recursos humanos trabalha e o resultado que se pretende é ver um Polícia satisfeito, motivado, vinculado á organização, que produza bem e tenha saúde física e mental.

Os maiores problemas internamente da PSP são as pessoas. Se verificarmos os resultados da gestão de recursos humanos na gestão das pessoas, são: o conflito, a litigância, muita reclamação, listas de transferência que saem tardiamente, concursos em que os elementos têm elevado sentimento de injustiça, mobilidade interna muito demorada (e muitas das vezes pouco explicita em termos de regras).

A regra é cega, geral e abstrata e as pessoas são todas diferentes. É nisto que se baseia muito passar de um paradigma para outro. Temos de ter a capacidade de assumir que cada pessoa é única, temos que ter regras como é óbvio, mas que atuam outras ações no intervalo da regra. Não podemos tratar igual o que é diferente.

Como muitas das vezes os assuntos são tratados de uma forma desumanizada, temos de entrar num paradigma onde a pessoa seja o centro da nossa ação, não para fazer tudo o que pretende, mas para lhe criar vínculo à organização, termos um trabalhador mais motivado e produtivo, mais satisfeito e feliz, logo um maior bem-estar e qualidade de vida. Assim, lucram os colegas, a PSP e a sociedade em geral.

A gestão de recursos humanos é uma ação que influencia muitas outras. A gestão de recursos humanos devia ser um parceiro estratégico e sempre foi um parceiro de que se serviram para definir uma estratégia. Ou seja, criaram uma estratégia sem ter pensado muitas vezes nas pessoas. Como é que uma organização alcança um objetivo? É através das pessoas. A gestão de recursos humanos não tem uma perspetiva estratégica, o que nos impossibilita de saber daqui a 5 anos quantos trabalhadores teremos, nem acautelamos aquilo que necessitamos. O resultado será uma instituição ainda mais desgastada, muitos efetivos na pré-reforma, e poucos efetivos a ingressar na instituição.

Outra situação que se verifica, é que desde o topo da instituição até à base, não há um *expert* nesta matéria, a Polícia de Segurança Pública não forma gestores de recursos humanos, as pessoas são colocadas com as funções de gestão de recursos humanos, sem qualquer formação ou experiência. Mesmo nos comandos distritais, os responsáveis pelos recursos humanos não têm qualquer formação na área e em regra as colocações são temporárias.

Concluindo, o nosso objetivo e propósito foi trazer para a ordem do dia questões tão importantes da gestão do capital humano na PSP, designadamente a discussão sobre a necessidade de alteração do paradigma atual, obviando às questões de litigância, trazendo um clima organizacional favorável, criando no indivíduo o reforço do grau de satisfação e motivação no trabalho, e em consequência maior produtividade, maior reputação organizacional, e logo uma sociedade mais segura.

Concluimos igualmente, que se torna imperioso evoluirmos no processo de Gestão de Recursos Humanos, por forma a alinhar os objetivos estratégicos da organização, com os dos elementos que diariamente prestam serviço na Polícia de Segurança Pública, embora estejamos cientes, da necessidade de tomada de decisões estruturantes a nível superior. Somos uma instituição feita de pessoas e para as pessoas. Somos muitos, somos

diversos, mas temos a mesma missão: ser uma “Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do cidadão” (Estratégia PSP, 2020).

### Referências bibliográficas

- Almeida, M., Teixeira, M., & Martinelli, D. (1993). *Porque administrar estrategicamente recursos humanos*. In Revista de Administração de Empresas (pp. 12-24).
- Andrade, D. (2011) *Empresa Humana*. Revista de administração das empresas. Volume nº 10, São Paulo.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007) *Gestão do Capital Humano: gerar valor acrescentado através das pessoas*. Instituto Piaget, Lisboa.
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. *New perspectives in policing bulletin*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/police-leadership-challenges-changing-world>
- Besseyre des Horts, Charles-Henri (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*. *Revue Française de Gestion*. 65: 149-155.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional. Estrutura e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J., 2000. *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. A. d. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bouchez, Jean-Pierre (2005). *La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité*. In Weiss, Dimitri (Coord.). *Ressources Humaines*. 3.ª ed. (pp. 5-51). Paris: Éditions d' Organisation.

- Brandão, Ana Maria e Parente, Cristina (1998). *Configurações da função pessoal: As especificidades do caso português*. Lisboa : APSIOT - Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho.
- Caldeira, J. (2009). *A gestão de recursos humanos na Força Aérea Portuguesa*. Instituto De Estudos Superiores Militares da Força Aérea. [Repositório Comum: A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa \(rcaap.pt\)](#)
- Câmara, da P., Guerra, B. & Rodrigues, V. (1998). *Humanador Recursos Humanos e Sucessos Empresarial*. 2ª Edição, Editora Dom Quixote, Lisboa.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Tese de Mestrado da Universidade de Coimbra. [A evolução da gestão de recursos humanos | Estudo Geral \(uc.pt\)](#)
- Carvalho, Ana Cristina Marques de & Souza, Leonardo Pellegrino de Souza (1999). *Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussão da contradição na literatura e proposta para sua avaliação*. Revista Perspectivas em Ciência da informação, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83. [Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. | Carvalho | Perspectivas em Ciência da Informação \(ufmg.br\)](#)
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. Brasil, Manole.
- Collings, David G. & Kamel Mellahi (2009). *Strategic Talent Management: A Review and research agenda*, Human Resource Management Review, (19), pp. 304-313.
- Costa, Cátia Sofia Sequeira da (2013). *A Importância do Capital Humano, da sua Formação e Motivação para o Sucesso das Empresas*. Mestrado em Gestão de

Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa. [Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa: A importância do capital humano, da sua formação e motivação para o sucesso das empresas \(ual.pt\)](#)

Donário, A. (2010). *Economia*, 1ª Edição, Lisboa, Editora Abdul'sAngels Lda.

Drucker, F. (1986). *Inovação e Gestão: uma nova conceção de estratégia de empresa*. Editora Presença Lda, Lisboa.

Estratégia PSP 20/22 (2020). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Ferreira, J. M. Carvalho (1991). *Novas tecnologias e mudança organizacional*. Organizações e Trabalho. 5/6: 133-171.

Gilbert, Patrick (1999). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives*. Revue Française de Gestion. 124: 66-75.

Gouveia, A. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento*. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). [Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa: Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento \(iscte-iul.pt\)](#)

Graça, M. (2011). *O Investimento em Capital Humano na e a Criação de Valor nas Empresas*. Tese de Mestrado Instituto Politécnico do Porto. [Tese.pdf \(ipp.pt\)](#)

Kovács, Ilona (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.

Schramm J., Coombs J. & Boyd, R. (2013). *Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*. SHRM (Society for Human Resource Management). [13-0146 workplace forecast full fnl.pdf \(shrm.org\)](#)

Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: Del Profesional com Talento al Talento Organizativo*, Pearson Educación, Madrid.

- Lewis, Robert E., e Robert J. Heckman (2006), *Talent management: A critical review*.  
Human Resource Management Review, pp. 139–154.
- Lopes, Albino (2005). “*Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*”. Texto da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).
- Lisboa, J., Arnaldo, C., Filipe, C. & Filipe, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organização*, 3ª Edição, Editora Vida Económica - SA, Porto.
- Mendes, D. (2013). *Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os Comandos Territoriais da GNR*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada da Academia Militar. [TIA - Versão Final.pdf \(rcaap.pt\)](#)
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001) *The war for talent*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Nakabashi, L. & Figueredo, de L. (2005). *Capital Humano: uma nova proxy para incluir aspetos qualitativos*. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
- Neves, José Gonçalves das (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores.
- Oliveira, José Ferreira (2002). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento*. I volume, Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa;
- Page, M. (2013). *Barómetro Global de Recursos Humanos 2013*. [Relatório global portugal \(slideshare.net\)](#)

- Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Sílabo.
- Sainsaulieu, Renaud, (1993). *Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise*. Socius, Working Papers, n° 1/93.
- Sainssaulieu, Renaud (1997). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa, Instituto Piaget.
- SAUL, K. (2004). *Exploratory analysis and visualization of speech and music by locally linear embedding*. In *Proceedings of the International Conference of Speech, Acoustics, and Signal Processing (ICASSP-04)*, vol. 3, pages 984-987. Montreal, Canada.
- Serrano, Maria Manuel (2000). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. [EconPapers: A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos \(repec.org\)](#)
- Sequesseque, Gertrudes (2016). *A importância do capital humano na gestão pública*. Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa. [Tese Gertrudes.pdf \(rcaap.pt\)](#)
- Silva, Ricardo & Neves, Ana (2003). *Gestão de Empresas: Na era do Conhecimento*, 1<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, comunicação apresentada na 24<sup>a</sup> conferência anual da Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles.
- Tavares, M. (2010) *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo Verdiana Atual*. Tese de Mestrado Universidade Aberta Lisboa. [Repositório Aberto: Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual \(uab.pt\)](#)

Tavares, S. & Caetano, A. (1999). *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tinoco, J. (2005). *Gestão Estratégica do Capital Humano*. Revista “Organizações em Contexto”, Ano1, n. 1. Junho de 2005.

[https://www.researchgate.net/publication/273512268\\_Gestao\\_Estrategica\\_do\\_Capital\\_Humano?enrichId=rgreq-c976f19a40803a13f8b4f0c4382aa87a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3MzUxMjI2ODtBUzoyODk1NTU0NzIyNDA2NDBAMTQ0NjA0NjgxMjIyNA%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/273512268_Gestao_Estrategica_do_Capital_Humano?enrichId=rgreq-c976f19a40803a13f8b4f0c4382aa87a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3MzUxMjI2ODtBUzoyODk1NTU0NzIyNDA2NDBAMTQ0NjA0NjgxMjIyNA%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf)

Valverde, M., Scullion H. & Gerard R. (2013) *Talent management in Spanish medium-sized organisations*, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1832–1852.