

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**Gestão Estratégica de Talentos
enquanto processo produtivo de recursos humanos na PSP**

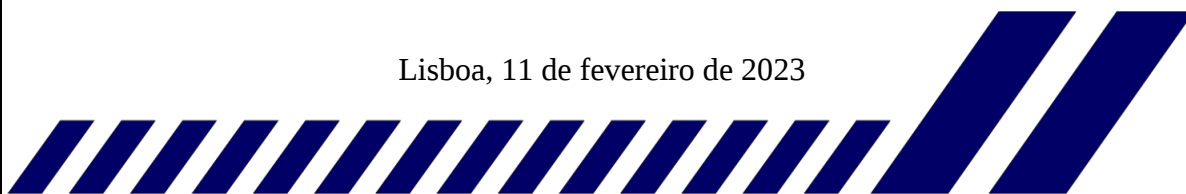
Estudo Teórico

Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Bruno André Rodrigues Machado

Lisboa, 11 de fevereiro de 2023



Resumo

Uma organização centrada nos seus profissionais, que valoriza, motiva e aproveita o seu potencial, será mais competente e capaz de acompanhar a evolução social e tecnológica que os desafios hodiernos impõem. Neste estudo, a gestão estratégica de talentos, além de um processo de identificação, seleção e desenvolvimento de indivíduos de particular valor para uma organização, representou-se como um conjunto de práticas e políticas de recursos humanos atrativas a essas pessoas. Quando aplicada a organizações do setor público, como a Polícia de Segurança Pública, surge o debate se as abordagens a essa estratégia deverão ser exclusivas a pessoas talentosas, ou inclusivas, abrangendo toda a força de trabalho. Barreiras culturais e o dever a princípios de igualdade e justiça impõem especiais cautelas na decisão sobre qual optar. Por isso, a literatura estudada preconizou uma abordagem mista, onde se reconhece tratamento diferenciado a profissionais especializados e colocados em posições-chave ou a chefias de topo, desde que sujeitos a processos de seleção formais, transparentes e vistos como justos pelos demais, enquanto, através da adoção de boas práticas e políticas holísticas de gestão de RH, se mantêm todos os funcionários envolvidos e comprometidos com a organização. Assim, com a construção de uma marca empregadora forte e fixação de uma identidade apelativa, afirma-se uma organização em que as pessoas desejam trabalhar.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Talentos; Gestão de Recursos Humanos; Polícia; Práticas de Recursos Humanos; Talento

Abstract

An organization focused on its professionals, which values, motivates and enhances their potential, will be more competent and able to keep up with the social and technological evolution that today's challenges impose. In this study, strategic talent management, in addition to a process of identifying, selecting and developing qualified individuals, emerges as a set of attractive Human Resources practices and policies. When applied to public sector organizations such as the Polícia de Segurança Pública, debate arises as to whether approaches to this strategy should be inclusive, encompassing the entire workforce, or exclusive to qualified individuals. Cultural barriers and the duty to principles of equality and justice impose special caution in deciding which one to choose. Therefore, the literature studied revealed a mixed approach, where differentiated treatment is recognized for specialized professionals, placed in key positions or in top management, being subject to formal selection processes, transparent and seen as fair by others, while, through the adoption of good practices and holistic HR management policies, all employees are kept involved and committed to the organization. Thus, with the construction of a strong employer brand and the establishment of an appealing identity, an organization in which people want to work is affirmed.

Keywords: Human Resource Management; Human Resource Practices; Police; Talent; Talent Management

Introdução

A Polícia de Segurança Pública (PSP), como reconhece publicamente o seu Diretor Nacional, enfrenta hoje um “grave problema de recrutamento de polícias” (Sol, 2022, p. 14), referindo-se à falta de candidatos externos à profissão.

Quando uma organização vê reduzida a sua capacidade de recrutar novos funcionários, torna-se premente olhar para a oferta interna e aferir em que medida as pessoas da organização são capazes e se dispõem a desenvolver habilidades e dedicar experiência suficientes para o contínuo progresso organizacional (Taylor, 2021). Para o efeito, e perante a incapacidade dos modelos tradicionais de gestão de recursos humanos (RH) assegurarem cabais respostas, emergem novos modelos de gestão, mais apropriados às atuais exigências impostas por um mundo em mudança (D. Alves et al., 2019; Ludovino, 2013; Ramires, 2021; J. Santos & Pedro, 2018). Baseados numa ótica de gestão focada nas pessoas, nas suas qualidades e no que representam enquanto indivíduos, assume-se uma visão estratégica das pessoas como potenciadoras da renovação e crescimento organizacional (Black & La Venture, 2017; Martinho et al., 2019).

A PSP é uma instituição com um efetivo global numeroso, acima de 20.000 colaboradores (PSP, 2021a), o que requer uma gestão de RH moderna, otimizada e de qualidade, apelativa a pessoas com talentos superiores (Afrianto & Indriati, 2022). As organizações que encontram forma de potenciar o seu capital humano, agregando pessoas com experiência e habilidades especializadas, alcançam vantagem competitiva sustentada de longo prazo e desenvolvem uma cultura organizacional adequada às suas necessidades (A. Azevedo, 2021; Chen, 2022; Engelman et al., 2017; Monteiro et al., 2020; Taylor, 2021).

As instituições não podem ser indiferentes ao atual contexto global sem precedentes, marcado pela incerteza e complexidade (Collings et al., 2019). Também as Polícias experienciam recentes modificações interdependentes no seu contexto de trabalho que impulsionam a mudança e novas formas de gestão e liderança, desde logo: o surgimento de uma nova geração de polícias, as novas tecnologias e consequentes desafios, a globalização, as preocupações orçamentais, os fenómenos criminais emergentes (Batts et al., 2012), as alterações políticas, sociais e demográficas (Chiavenato, 2014) ou até mesmo uma pandemia de escala mundial (Jennings & Perez, 2020).

Assente nestas e noutras mudanças de paradigma, independentemente da dimensão, estrutura ou contexto em que operam (Marchington et al., 2021), cresce a necessidade das organizações investirem em pessoas qualificadas, competentes e experientes, determinantes

no sucesso, competitividade e sustentabilidade organizacional (Adamska-Chudzińska, 2020; Oladapo, 2014).

Porém, enquanto se reconhece a importância crescente da liderança no setor público, a gestão de talentos é um conceito relativamente novo e pouco explorado (Boselie & Thunnissen, 2017; Kravariti & Johnston, 2020; Orazi et al., 2013), sobretudo se centrarmos o estudo nas organizações policiais.

Manifesta a atualidade e pertinência do tema, este estudo começou por definir o conceito de talento, identificar os processos estratégicos conducentes à gestão de talentos em benefício da prossecução dos objetivos organizacionais, compreender as razões pelas quais as organizações se empenham nestes profissionais enquanto aproveitam e configuram todo o capital humano, e destacar importantes práticas e capacidades organizacionais de RH impactantes nesse desiderato.

Seguidamente, como a estratégia definida para a gestão de RH deve alinhar e arquitetar com os objetivos estratégicos gerais das organizações (Barriere et al., 2018; Cooke, 2017; Ferreira et al., 2018; M. Moreira, 2010; Richbell & Wood, 2019), questionou-se acerca da importância da gestão estratégica de talentos como uma forma de gestão de RH na PSP, bem como se a estratégia de gestão de RH da PSP está alinhada com o que a literatura defende como determinante para a gestão de talentos. Dessa forma, espera-se acrescentar valor a esta área do saber com proposições de melhor aproveitamento do capital humano, concretamente no que aos processos produtivos de RH na administração policial diz respeito.

A fim de aprofundar o tema proposto, este estudo assenta na análise de documentos (alguns de acesso reservado) e pesquisa bibliográfica em jornais, revistas, relatórios e estudos especialmente dedicados ao tema, para recolha de informação e desenvolvimento de um quadro teórico baseado na revisão narrativa de literatura. Por fim, arguiu-se sobre as pressuposições de uma estratégia de gestão de talentos na PSP, as limitações da pesquisa e uma agenda de investigação futura para aprofundar a compreensão desta importante e emergente área de estudo.

O talento

Por ser objeto do presente trabalho, importa, primeiramente, definir que uma pessoa talentosa detém, ou apresenta potencial evolutivo para deter, competências (Freitag et al., 2014), habilidades, valores e experiência que lhe permite operar de uma forma altamente

eficiente e diferenciadora dos restantes funcionários (Afrianto & Indriati, 2022; Reis et al., 2021).

Em 1978, Renzulli identificava como talentosa a pessoa que melhor integrava três *clusters* associados à realização criativa-produtiva: capacidades acima da média, criatividade, e compromisso com o trabalho. A cada *cluster* corresponde uma taxonomia de manifestações comportamentais das quais, entre as demais, destacamos: adaptabilidade a novas situações identificadas em ambiente externo, capacidade de adquirir e fazer uso adequado de quantidades avançadas de conhecimento; altos níveis de interesse, entusiasmo, envolvimento num determinado problema, perseverança e trabalho árduo; altos índices de receptividade à inovação e à mudança, entre outros (Vahidi, 2022). Quarenta anos mais tarde, acrescenta que estas capacidades podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, desde que os indivíduos encontrem um trabalho onde os seus interesses sejam devidamente percebidos e estimulados (Renzulli & Reis, 2021).

Os atributos pessoais elencados são extremamente vantajosos para as organizações policiais, mas o desafio consiste em saber até onde estas os conseguem aproveitar e rentabilizar (Batts et al., 2012). Assim, a definição de talento terá de articular às abordagens internas de cada organização que, por si, configuram as características relevantes de um colaborador acima da média (Cunha, 2020; Gadsden et al., 2017).

Neste âmbito, a conceptualização da gestão de talentos não se limita à definição de talento, mas à operacionalização dos objetivos desse processo que, por sua vez, surgem de demandas e limitações no contexto organizacional externo e interno (Allen et al., 2015).

A estratégia na gestão de talentos

A gestão de talentos representa um compromisso estratégico cada vez mais importante para as organizações como forma de aprimorar as decisões de seleção, mitigar custos de recrutamento e retenção, evitar penosas relações interpessoais, fazer face às dificuldades com a qualidade do serviço ao cliente (Marchington et al., 2021), amenizar a rotatividade de pessoal e ainda beneficiar a imagem organizacional, tanto interna como externamente (Pereira, 2021).

O objetivo de uma estratégia de gestão de talentos consiste em desenvolver os ativos humanos de que a organização dispõe, investindo, especialmente, nas pessoas certas e recorrendo a novas formas de perceber o trabalho, através de práticas de RH mais flexíveis e ajustadas (Martinho et al., 2019; Reis et al., 2021). Desta forma, colocando as

pessoas certas nos sítios certos ou em posições-chave numa organização, desafiadas a assumir as responsabilidades daí decorrentes, como parte de um processo de desenvolvimento pessoal, estas tendem a refletir comportamentos e performance positivos e reduzir condutas contraproducentes (Dang et al., 2020). Enquanto objetivamente se constroem RH superiores, indiretamente projeta-se o desempenho e poder organizacional, assim se aferindo que a gestão de talentos tem influência determinante no desenvolvimento de RH de valor acrescido na organização (Afrianto & Indriati, 2022).

Com base nos estudos de Acar (2016), Armstrong & Taylor (2014), Quilliam (2022) e Scullion et al. (2010) afigura-se que a gestão estratégica de talentos representa um conjunto de práticas e protocolos padrão para a atração coordenada e sistemática, identificação, desenvolvimento, envolvimento, retenção e fixação de pessoas com alto desempenho e potencial, que assumem distinto valor numa organização.

Assim, idealizar a gestão estratégica de talentos passa por, primeiramente, identificar as funções chave, do topo à base da pirâmide funcional, que podem ter impacto objetivo no alcance das metas da organização (Cooke, 2017; Mouquinho, 2022). Segue-se a identificação dos talentos (Golik & Blanco, 2014), onde surge um debate central nesta área de estudo: as abordagens à gestão de talentos, especialmente no setor público, devem ser inclusivas ou exclusivas (Thunnissen & Buttiens, 2017)? Por um lado, identificar todos os funcionários como potenciais talentos, em igualdade de oportunidades de desenvolvimento, crescimento ou promoção, deixa pouco espaço para a diferenciação (Marchington et al., 2021; Quilliam, 2022; Thompson, 2017); por outro, uma visão mais exclusiva, onde o foco incide especificamente em indivíduos-chave ou de alto potencial, com habilidades valiosas e únicas, pode ser considerada elitista e dedicada a um número limitado de indivíduos, alienando os demais (Armstrong & Taylor, 2014; Thunnissen & Buttiens, 2017).

Por potenciais inconciliabilidades com os valores de igualdade e justiça, ou por barreiras éticas e culturais, ainda se olha com relutância para uma abordagem exclusiva no setor público (Boag-Munroe et al., 2016; Boselie & Thunnissen, 2017; Gadsden et al., 2017; C. Santos, 2018; Swailes, 2013). Consequentemente, um olhar inclusivo à gestão de talentos constitui-se como um mecanismo organizacional que assegura que todos os trabalhadores, a todos os níveis, estão convenientemente preparados a desempenhar as funções atribuídas (Bodunrin, 2022; Holck & Stjerne, 2020). Nesta aceção mais ampla, reflexo de uma cultura igualitária vincada no setor público, a gestão de talentos pode incluir toda a força de trabalho de uma organização (Quilliam, 2022), onde as práticas de gestão de RH asseguram a

otimização das capacidades genéricas e exploram o potencial de todos os empregados (Baker & Elisabeth, 2019).

Ante o exposto, uma espécie de abordagem mista parece ser a mais adequada, no sentido de envolver e desenvolver todos os colaboradores, ao mesmo tempo que se reconhece as necessidades de diferentes indivíduos dentro da organização (Gadsden et al., 2017; Savaneviciene & Vilciauskaite, 2017). Neste modelo, as abordagens exclusivas serviam, sobretudo, no recrutamento estratégico de cargos de chefia ou preenchimento de funções-chave (Kravariti et al., 2022).

Desta forma, tendo por base os objetivos gerais estratégicos da organização, procede-se a um planeamento eficiente da estratégia de gestão de talentos (DeVaro, 2020), num ciclo que inclui: identificação, recrutamento/seleção e desenvolvimento de talentos (Afrianto & Indriati, 2022; Taylor, 2021). O termo “estratégia”, neste contexto, significa adotar uma abordagem bem pensada, que conecte a missão à visão organizacional (Almeida, 2021, p. 36), baseada em evidências sobre as práticas de RH (P. Alves et al., 2020; A. Azevedo, 2021) que adiante abordaremos.

Após identificar indivíduos talentosos na organização, com base, por exemplo, na avaliação de desempenho e no potencial futuro (Quilliam, 2022), considerando a cultura organizacional, a descrição do cargo, o perfil e os objetivos da equipa de trabalho, importa, de entre os talentos identificados, descobrir os que estão mais alinhados com as necessidades críticas da organização (Armstrong & Taylor, 2014; C. Azevedo, 2018). Consiste em selecionar a pessoa certa para o trabalho ou função, sendo os métodos mais utilizados a avaliação curricular, entrevistas, testes, avaliações ou exercícios (CIPD, 2020).

A identificação de potencial interno fortalece o desenvolvimento da carreira dos funcionários, gerando compromisso e fidelização, enquanto utiliza eficazmente as competências identificadas como parte de um plano mais amplo de RH (Marchington et al., 2021; Taylor, 2021), i.e., sobrevém o propósito de atração fomentada pela retenção (Pinheiro, 2015). Contudo, alguns princípios devem ser mantidos nos métodos de seleção interna para evitar efeitos negativos naqueles que não são selecionados, aumentar o valor percebido dos programas de talentos e a motivação dos participantes para o desempenho (O'Connor & Crowley-Henry, 2019; Quilliam, 2022), nomeadamente: “praticabilidade, sensibilidade, fiabilidade e validade” (Marchington et al., 2021, p. 250). Importa considerar que, num processo natural de seleção, os candidatos internos não admitidos podem sentir-se dececionados e desvalorizados, com reflexo no desempenho e nas relações interpessoais,

prejudicando a retenção e potenciando a rotatividade (Keller & Dlugos, 2021; Truxillo et al., 2017).

As melhores práticas de RH na gestão de talentos

Uma grande organização pode apoiar o desenvolvimento dos funcionários em geral enquanto dedica suporte adicional aos funcionários talentosos (Quilliam, 2022) pelo que, a implementação de práticas diferenciadas associadas à gestão de talentos revela-se decisiva, porventura, no comprometimento de todos os profissionais, através do aumento da motivação e satisfação no trabalho (Gonçalves, 2021; Silvério, 2017).

Sustentado no estudo de Berman et al. (2015), complementado com outros autores, apresentam-se as práticas de RH fundamentais e potenciadoras de um clima organizacional atrativo, motivador e aliciante:

- Atribuir salários e benefícios competitivos. Um salário ajustado aos esforços e condição dos funcionários, assim como benefícios sociais de assistência médica, de reforma ou educação, são fundamentais (Berman et al., 2015; Chiavenato, 2014). Questões como a mobilidade e localização do local de trabalho devem também ter reflexo na remuneração, sobretudo atendendo ao custo de vida variável (DeVaro, 2020). Contudo, aumentar salários quando existem outros problemas a causar infelicidade entre os funcionários, dificilmente será decisivo (Taylor, 2021). O estímulo motivacional do trabalhador vai além de incentivos económicos, estando cada vez mais ligado ao conceito de qualidade de vida (Bris, 2022), bem-estar e satisfação no trabalho (P. Fernandes, 2019; Wickramaaratchi & Perera, 2020);

- Conceder recompensas e reconhecimento com significado. As pessoas apreciam notas de agradecimento, repartidas de forma justa, e expressas, formal ou informalmente (Berman et al., 2015), como referências elogiosas ou reconhecimento de responsabilidade, manifestadas, p.e., na avaliação de desempenho (Monteiro et al., 2020). O uso de recompensas, como parte de uma estratégia para melhorar o desempenho, “desenvolve sentimentos de influência, propósito, realização e competência” (Taylor, 2021, p. 236);

- Fomentar bom ambiente de trabalho. Um ambiente hostil é um fator de desmotivação e stress nos empregados, comprometendo a produtividade e desempenho organizacional (Anjum et al., 2018). Por isso, promover uma convivência saudável e fortalecer os laços das equipas é determinante para criar um ambiente de trabalho agradável,

amigável e cooperativo, pelo que importa relevar as competências pessoais associadas ao trabalho em equipa no momento de as constituir (Abdul-Kareem, 2016; Berman et al., 2015);

- Atribuição de um papel ativo na defesa de causas sociais. A nova geração de trabalhadores é caracterizada como altruísta face às anteriores gerações e preocupada com questões sociais e ambientais (Novais, 2020; J. Silva, 2020). Por conseguinte, a gestão de RH moderna, particularmente nas organizações públicas, deve projetar cargos e atribuições que permitam aos funcionários assumir um papel ativo no serviço comunitário (Berman et al., 2015), espírito de missão e trabalho pelo bem comum (Madureira & Rodrigues, 2015);

- Proporcionar oportunidades desafiantes e desenvolvimento profissional. As pessoas criativas e produtivas sentem necessidade de desafios, de crescimento e aprendizagem (Berman et al., 2015). O levantamento das necessidades de formação é cada vez mais conciliado com as necessidades do negócio e dos funcionários (Chiavenato, 2014; SHRM, 2022) e as oportunidades formativas contribuem decisivamente para a motivação destes (IMD, 2021). Assim, formar é investir, tanto do ponto de vista organizacional quanto do ponto de vista do indivíduo, ao mesmo tempo que o recompensa (DeVaro, 2020);

- Prestar *feedback* e escutar o retorno. Os desafios do trabalho moderno exigem avaliações e ajustes regulares, pelo que os juízos avaliativos são uma forma de aprovação e/ou melhoria, devendo ser transmitidos de forma construtiva (ainda que a mensagem seja negativa) (Berman et al., 2015). O retorno preciso e frequente aos funcionários é essencial, tanto quanto ouvir o que eles têm para dizer (Jekiel, 2020). As pessoas pretendem trabalhar com uma administração consultiva e participativa, integrando processos de tomada de decisão onde possam apresentar as suas ideias (Chiavenato, 2014);

- Permitir algum controlo sobre o seu ambiente e forma de trabalho. A força de trabalho atual é significativamente autónoma e inconformista (Novais, 2020; Sukariyeh, 2020), pelo que permitir que as pessoas adaptem a sua vida profissional aos interesses pessoais, reduz a ocorrência de insatisfação laboral (Bhende et al., 2020). Definição de horários flexíveis e ajustados (Quilliam, 2022; Scales et al., 2017), facilitar a localização do local de trabalho, possibilidade de teletrabalho (C. Santos, 2021; Steven & Mandy, 2017), permitir o envolvimento na decoração dos espaços laborais e na decisão de como e quando fazer as pausas (Berman et al., 2015; Tomlinson et al., 2018) são formas de elevar a satisfação que, com equilíbrio e de forma consentânea, potenciam a capacidade de trabalho;

- Minimizar o efeito potencialmente desencorajador causado por regras e regulamentos. Numa organização, sobretudo se de grande dimensão e com conteúdo funcional especial, como é o caso das Polícias, as normas, regulamentos e regras são

essenciais à uniformização, disciplina e responsabilização (Weichbrodt & Grote, 2010). Esta condição tem muitas vezes um efeito desencorajador e desmotivador da força de trabalho, com consequências a nível do desempenho, pelo que um gestor deve encontrar uma forma equilibrada que incentive os trabalhadores a executar as tarefas em respeito a esses requisitos (Berman et al., 2015). O exercício de uma ação disciplinar cega, arbitrária e percebida como injusta, tem efeito pungente na moral da organização e deve ser preterido a formas de responsabilização pedagógicas e positivas, pois o objetivo é corrigir comportamentos e não simplesmente punir (Taylor, 2021);

- Reduzir as consequências de relações hierárquicas negativas. Más relações entre subordinados e chefias podem ser uma fonte de stress e descontentamento, com grave impacto na (des)motivação dos funcionários (Harms et al., 2017; Paais & Pattiruhu, 2020). Fomentar boas relações interpessoais, particularmente com a primeira linha de supervisão e chefia, é basilar para sobrelevar o apoio, o incentivo, o desenvolvimento e as oportunidades dos colaboradores (Berman et al., 2015);

- Incluir os supervisores ou gestores de primeira linha na estratégia. De maior importância em grandes organizações, os gestores de primeira linha são os responsáveis diretos pela gestão do desempenho dos seus colaboradores, identificando desde logo aqueles que evidenciam ser mais talentosos (Pak & Kim, 2018). Auscultá-los, inclui-los e considerar as suas crenças e preocupações, ajustará a estratégia idealizada às práticas aplicadas, com um efeito profícuo na abordagem à gestão de talentos (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Thunnissen & Buttiens, 2017). Nesse sentido, os gestores de primeira linha devem ser incentivados a desenvolver o talento nas suas próprias áreas de responsabilidade (Quilliam, 2022), com um papel importante na própria criação de talentos, proporcionando-lhes oportunidades e desenvolvimento de competências (Hirsh, 2015);

- Implementar *coaching* ou *mentoring*. No desenvolvimento profissional, as pessoas precisam de um líder ou responsável que apoie na definição de metas e na resolução de dificuldades, através de processos de tutoria como encontros, reuniões e atividades de aconselhamento e orientação (Almeida, 2021; Nyfoudi & Tasoulis, 2022). As competências e ações desses tutores têm influência positiva no envolvimento dos colaboradores e negativa nas suas intenções de saída, enquanto se reforçam as relações interpessoais (Lopes, 2022);

- Investir em *Employer Branding*. Estudos demonstram que uma marca empregadora positiva ganha cada vez mais importância como ferramenta estratégica na atração e retenção dos melhores talentos (Edwards, 2017; Graham & Cascio, 2018; Maurya et al., 2020; Reis et al., 2021). Uma forte estratégia de marketing e publicidade corporativa, aliada a uma boa

comunicação interna, reforça a marca do empregador (Monteiro et al., 2020; Pereira, 2021), influenciando positivamente o envolvimento, identificação e compromisso afetivo dos indivíduos (P. Alves et al., 2020; Marchington et al., 2021). O resultado: “uma força de trabalho altamente satisfeita cria a melhor imagem de marca para os RH” (Biswas, 2012, p. 178);

- Concertação da gestão de topo e liderança eficaz. Os líderes de proximidade e gestores de topo devem ter competências e conhecimentos que permitam identificar, desenvolver e reter colaboradores talentosos, assim estejam ativamente envolvidos em todo o processo (C. Azevedo, 2018; Quilliam, 2022). O impacto da liderança na motivação dos membros de uma organização é destacado no relatório de 2021 do *Institute for Management Development - World Talent Ranking* e confirmado no relatório de 2022: os resultados desses estudos enfatizam a competência, a qualidade gestonária e a experiência internacional dos líderes na motivação da força de trabalho, pela superior abordagem às questões potenciais de descontentamento organizacional (IMD, 2021, 2022). Um estilo de liderança promotor da transformação, da mudança e do conhecimento, constitui um ambiente favorável à gestão de talentos (Barrios-Hernández et al., 2020); e

- Gerir expectativas e necessidades. A atual geração de funcionários é impaciente e frustram-se rapidamente se as oportunidades de desenvolvimento tardam a surgir (Sukariyeh, 2020). É por isso determinante estabelecer expectativas certas, de forma transparente e assertiva, mantendo um diálogo aberto, através de profícuos canais de comunicação interna (Quilliam, 2022). Fraudar as expectativas criadas aumentará a insatisfação, mal-estar e, conseqüentemente, as hipóteses de rotatividade (Boag-Munroe et al., 2016; Lopes, 2022).

Por fim, apesar das pessoas apresentarem diferentes necessidades, nem sempre evidentes, as práticas ora descritas edificam um clima geral de envolvimento e comprometimento organizacional (Berman et al., 2015). Algumas, senão todas, mais do que simples práticas, assumem-se como verdadeiras políticas holísticas de gestão de RH, na medida em que assentam em processos vinculados, sistêmicos, integrados e abrangentes, aportando valor e efeito sinérgico à organização (Chiavenato, 2014; Taylor, 2021). Se estas práticas/políticas são determinantes para manter o funcionário comum envolvido, mais relevância têm quando o objetivo passa por conseguir preservar vinculadas à organização aquelas pessoas com desempenho e potencial superior (Taylor, 2021) tornando-as, inclusive, emocionalmente comprometidas com a organização, melhorando o seu vínculo afetivo (P. Alves et al., 2020; M. Fernandes, 2019). Não é cada prática aplicada de forma individual

que impacta, mas sim a integração e conexão entre várias que determina a estratégia de gestão de RH de uma organização, aumentando ou diminuindo a sua capacidade para manter pessoas talentosas (Chiavenato, 2014; Cunha, 2020; Shahi et al., 2020).

A estratégia de RH na PSP

A PSP é uma força de segurança de cariz civil, de âmbito nacional, integrada no setor público do Estado, dotada de autonomia administrativa, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei (art. 1º e ss. Lei Orgânica da PSP (LOPSP)). A PSP está organizada hierarquicamente sendo que os seus profissionais (policías e pessoal sem funções policiais) estão vinculados por uma relação jurídica de emprego público, na qual, particularmente os policías, integram uma carreira especial da Administração Pública, resultado da singularidade das funções policiais (DGAEP, 2022; art. 84º e ss. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP)).

Diplomas como o Código do Trabalho (CT), a LGTFP, o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP (EPPSP) e o Estatuto Disciplinar da PSP (EDPSP) constituem os principais instrumentos que norteiam o alcance e definem o limite das políticas e práticas de gestão de RH em geral (Rafael, 2019), e da gestão de talentos em particular (Taylor, 2021). Na presente análise relevou o EPPSP e o EDPSP por característicos e distintos em relação às demais entidades do setor público em Portugal.

Na PSP, o recrutamento e a seleção externa de policías resulta de concurso público para acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) e ao Curso de Formação de Agentes (CFA), regulados em regime geral específico, observando um conjunto de princípios legais de direito de acesso de todos os cidadãos, em condições de igualdade de oportunidade, imparcialidade e isenção (art. 70º e ss. EPPSP). Não é, portanto, um processo discricionário ou sujeito ao livre-arbítrio. Não obstante, pela especificidade das funções, as condições de acesso são complexas e seletivas, baseadas num conjunto de provas e exames (médicos, físicos, psicológicos e intelectuais) (PSP, 2023a), preferindo os melhores candidatos avaliados de entre os aprovados (art. 71º nº 3 EPPSP). Nos processos de seleção e recrutamento interno de abrangência nacional, para promoções na carreira ou para acesso a percursos profissionais especializados, exige-se, em muitos casos, a sujeição e frequência a concursos e cursos identicamente estruturados (p. ex. art. 80º e ss EPPSP e PSP, 2010). O princípio da igualdade de oportunidade é condição essencial nestes processos, salvo

limitações de acesso relacionadas com a idade ou conteúdo funcional das carreiras. Já a nível local, o recrutamento interno tende a ser discricionário por decisão do superior hierárquico, ainda que não necessariamente isento de critérios (p. ex. Gomes, 2019).

Para o desenvolvimento dos seus profissionais, a PSP providencia ações de formação e treino incluídas no período normal de trabalho (art. 57º EPPSP), exigindo-se que cada profissional frequente anualmente, no mínimo, 15 horas de formação policial (art. 121º EPPSP). Essas ações integram: cursos de promoção, habilitantes ao exercício de funções de maior responsabilidade; cursos de especialização, potenciadores de conhecimentos especializados para o exercício de funções inerentes; e formação contínua ou cursos de atualização. Na valorização do conhecimento, a PSP prevê a possibilidade de nomeação para cargo superior ou colocação por convite em diferentes locais ou serviços dos polícias com formação e experiência adequadas (arts. 69º nº 2 e 100º nº 2 EPPSP), sendo condição para promoções internas a aquisição de um mínimo de créditos de formação (art. 74º nº 3 al. c) EPPSP). A todos os polícias é possibilitado o acesso a categoria superior mediante concurso, sendo os fatores de ponderação, entre outros, a experiência, o desempenho e a competência técnica (art. 74º EPPSP). Os polícias da carreira de agente podem ainda progredir à carreira de chefe (art. 89º EPPSP), e ambos os polícias das carreiras de agente e chefe detêm quota para concursos de acesso à carreira de oficial (art. 122º EPPSP).

Os polícias auferem a remuneração em função da forma e tempo de prestação de serviço, posto e cargo que desempenham, nos montantes e termos fixados pelo governo, inegociável pelo funcionário e empregador público (art. 131º nº 1 EPPSP). A essa remuneração, com fundamento no regime especial de trabalho, acresce um suplemento remuneratório de natureza certa e permanente, acumulável ainda com outros suplementos nos casos de desempenho de cargos e exercício de funções específicas (art. 131º nºs 1 e 2 EPPSP). Os polícias e respetiva família gozam determinados benefícios sociais (p.e., pensões de reforma ou subsídio de invalidez), ação social complementar, através dos Serviços Sociais da PSP (SSPSP) e Serviço de Assistência na Doença (SAD) (arts. 144º e 145º EPPSP), e direito a apoio judiciário, por factos praticados no exercício das suas funções ou por causa delas (art. 26º EPPSP). Os polícias em cargos de direção fruem ainda de abono mensal de despesas de representação (art. 137º EPPSP). A partir dos 55 anos de idade, os polícias podem passar à pré-aposentação, deixando de trabalhar e mantendo direitos da efetividade de serviço, designadamente a remuneração (art. 112º e ss. EPPSP) ou, em alternativa, serem dispensados de trabalhar nos turnos de serviço noturno (art. 150º EPPSP).

Nos processos de mobilidade interna, decorrentes sobretudo de colocações por oferecimento ou promoção do polícia, a PSP deve respeitar os princípios do aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida, e da conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço (art. 95º e ss. EPPSP). Ainda assim e por isso, os polícias deslocados a mais de 50 km da sua habitual residência têm direito a ajudas de custo, a um período de até 10 dias úteis para instalação e acomodação (art. 55º EPPSP) e, no caso dos quadros superiores de comando, têm direito a habitação por conta do estado (art. 29º EPPSP). Por razões de saúde do próprio ou familiar a cargo, para reagrupamento familiar, por motivos cautelares, ou quando seja exigida experiência e formação específica, os polícias podem ser colocados noutra local do seu interesse e conveniência (arts. 100º e 102º EPPSP).

Os polícias estão sujeitos a um sistema de avaliação de desempenho periódico e contínuo, que visa harmonizar as aptidões do avaliado e os interesses da PSP, atendendo à crescente complexidade resultante do progresso científico, técnico, operacional e organizacional (art. 125º e ss EPPSP). Os polícias procedem à respetiva autoavaliação como garantia de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo, processo esse que se exige transparente e imparcial, potenciador da motivação e do desenvolvimento das competências e qualificações dos polícias, aos quais é garantido direito de reclamação, de recurso e de impugnação judicial (arts. 5º, 6º e 24º Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho do Pessoal com Funções Policiais da PSP).

Como recompensa pelo comportamento e zelo exemplar ou para destacar atos profissionais relevantes, podem ser concedidos aos polícias elogios, louvores, licenças de mérito excecional e promoções por distinção (art. 24º EDPSP). Também no quadro do sistema de recompensa do desempenho, os polícias podem ser premiados com uma compensação monetária ou ver aumentada a duração do período de férias (arts. 32º e 143º EPPSP). Por outro lado, os polícias respondem pelas infrações disciplinares que cometam, por ato ou conduta que viole os deveres profissionais a que estão sujeitos (art. 2º e ss. EDPSP). Assim, os polícias condenados em processo disciplinar estão sujeitos a um regime sancionatório que vai desde a repreensão verbal até à demissão, em obediência aos princípios da justiça e proporcionalidade (Acórdão do Tribunal Central Administrativo do Sul, 2020), visando assegurar a melhor recuperação dos infratores e o desenvolvimento e melhoria do serviço público (Ribeiro, 2019). As recompensas e punições relevam, positiva ou negativamente, na definição da classe de comportamento dos polícias, com consequências na avaliação curricular em concursos internos e na progressão na carreira (art. 75º EPPSP).

O regime de trabalho na PSP é de carácter “permanente e obrigatório” (art. 56 nº 1 EPPSP), exigindo-se “disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais” (art. 12º nº 1 EPPSP). Os polícias estão subordinados ao cumprimento de matrizes horárias circunscritas e rígidas, excetuando alterações pontuais exclusivamente por razões de serviço e ressalvados os casos previstos no CT e LGTFP, sendo que, na definição dos horários em vigor, foi auscultado todo o efetivo “visando o aprofundar das medidas de conciliação da vida pessoal, profissional e familiar” (PSP, 2021b, p. 205). O trabalho em horário flexível ou o teletrabalho não está previsto, com exceção da isenção de horário de trabalho do pessoal dirigente (art. 13º do Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado).

A Estratégia da PSP 20/22, recentemente reafirmada para o triénio 23/25 (PSP, 2023b), relevou na presente análise por caracterizar as grandes linhas orientadoras da atividade policial no último triénio, servindo de base às decisões nas diversas áreas de ação (PSP, 2020a). Além de enfatizar a missão, visão e valores institucionais, estabeleceu como eixos estratégicos de intervenção, do ponto de vista da gestão de RH, uma liderança de qualidade, forte, alinhada e esclarecida, o aumento da motivação, a melhoria da comunicação interna e externa, a adequação e sustentação de um modelo de formação e treino, e a defesa da boa imagem institucional (PSP, 2020a).

A Política de Informação (PSP, 2011) e a Estratégia de Comunicação da PSP (PSP, 2020b) caracterizam e determinam a política/estratégia de comunicação, gestão e produção de conteúdos informativos com os públicos-alvo (interno e externo), objetivando a projeção da imagem institucional perante a sociedade.

Por fim, uma nota sobre o Balanço Social que, apesar de se assumir como “um instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos RH” (PSP, 2021a, p. 1), apenas contém informação estatística e indicadores de gestão relativos aos RH na PSP, pelo que pouco esclarece na definição da estratégia da PSP nesta matéria.

Hipóteses Teóricas ou Conceptuais

Atendendo ao estado da arte apresentado e sendo este estudo eminentemente exploratório, apropriado a descobrir novas perspetivas e alcançar maior familiaridade sobre o tema pesquisado (L. Pais, comunicação pessoal, 17 janeiro, 2023; Schwab & Held, 2020), reiteram-se as questões de investigação formuladas: importa pensar na gestão estratégica de

talentos como uma forma de gestão de RH na PSP, e estará a estratégia de gestão de RH da PSP alinhada com o que a literatura defende como determinante na gestão de talentos?

Perspetivas

Das evidências empíricas aludidas resulta determinante as organizações olharem para a gestão estratégica de talentos como uma forma de gestão de RH. Como Rafael (2019) anuncia, “atrair e reter pessoas com elevado potencial será necessariamente o novo desafio pelo qual se deve reger a gestão de RH na PSP” (p. 67). Todavia, atenta a condição de empregador público, cultura organizacional, sentimentos paradoxais gerados pela definição de talento (Daubner-Siva et al., 2018) ou outros contextos internos e externos adversos (Kaliannan et al., 2023; O’Connor & Crowley-Henry, 2019), a decisão sobre abordagens inclusivas ou exclusivas à gestão de talentos na PSP é um desafio incontornável. Por conseguinte, uma abordagem mista parece ser a forma mais equilibrada e adequada de empregar uma estratégia de gestão de talentos na PSP, circunscrevendo a abordagem exclusiva a profissionais especializados e colocados em posições-chave ou a chefias de topo, auto propostos e/ou sujeitos a processos de seleção formal transparentes e percebidos como justos pelos demais (Kravariti et al., 2022; Symeonidou, 2021).

Além de se estudar sobre a importância da PSP adotar uma estratégia de gestão de talentos, quis-se entender se as estratégias definidas ou perfeccionadas na PSP em matéria de gestão de RH, ainda que condicionadas pela subsunção ao setor público do Estado, alinham com as estratégias de gestão de talentos e as práticas de RH conciliadas preconizadas pela literatura. Importa clarificar que não se pretendeu no presente estudo debater sobre a forma como as estratégias são seguidas, implementadas ou executadas.

Assim, percebeu-se que nas ações de recrutamento interno e externo, de cariz nacional, a PSP se empenha na identificação e seleção dos melhores e mais completos profissionais, através da aplicação de criteriosos métodos e valoráveis princípios de igualdade e justiça, a par com o princípio da meritocracia (Rafael, 2019). A nível local os processos de seleção interna podem não ser tão rigorosos, prevalecendo a escolha direta (Gomes, 2019). A sua Direção possui ainda ferramentas (p. ex. colocação por convite) para seleccionar polícias com formação e experiência adequadas e colocá-los nos locais certos, ainda que necessariamente dentro da sua categoria funcional. Esta condição, decorrente de estruturas hierarquizadas com intrincados sistemas de comando e controlo, em que a trajetória de carreira profissional é, geralmente, confinada ao conteúdo funcional sob o qual

o funcionário (polícia) é nomeado, acaba por condicionar o crescimento e desenvolvimento individual (Chiavenato, 2014; Goldberg, 2022). Ameniza-se esta situação, p. ex., através de oportunidades decorrentes da quotização de vagas para acesso a carreiras superiores.

A dimensão social da função, designadamente o altruísmo associado à vocação policial, é um dos motivos pela opção na carreira dos polícias recém-admitidos (M. J. M. Moreira, 2021; F. C. da Silva, 2017). Além da missão genérica que incumbe à PSP, inclui-se nessa dimensão o envolvimento estratégico da PSP em missões internacionais de apoio à paz e humanitárias (uma das atribuições definidas no art. 3º n. 2 al. o) LOPSP) e a participação ativa, mormente em parcerias com instituições de solidariedade social e organizações equiparadas, em ações e eventos de cariz social e comunitário.

Verificou-se uma assinalável preocupação estratégica da PSP com o desenvolvimento e valorização profissional. A formação e treino adequados dos polícias é assumida como “um fator fundamental para a valorização dos ativos mais importantes de qualquer organização: as pessoas” (PSP, 2020a, p. 4). O sistema de avaliação de desempenho é participativo, na medida em que o avaliado é parte ativa do processo, e meritocrático, pois considera as qualidades dos polícias, os esforços e resultados alcançados, com repercussão na maioria dos concursos internos da PSP (Rafael, 2019). O seu alcance pretende ser multidimensional com impacto na “gestão de recompensas, de carreiras e do conhecimento” (Mendes & Sarmento, 2010, p. 48).

O papel da liderança, da comunicação e do envolvimento organizacional mereceu também especial enfoque estratégico, sendo considerado pela PSP “crucial” e “imperativo” ter líderes e comandantes de qualidade que, através de uma comunicação interna intensa e consistente, acompanhem e supervisionem o seu efetivo, desenvolvendo mecanismos que elevem a motivação, autoestima e coesão dos polícias (PSP, 2020a, p. 3).

Sobre as condições e ambiente de trabalho, consagram-se aos polícias especiais direitos em matéria de compensação do risco, saúde, higiene e segurança no trabalho (art. 4º nº 2 al. i) EPPSP). À margem de considerações sobre os valores salariais, na PSP vigora um sistema de remunerações transparente, racional e ajustado à diversidade funcional (seja por via da condição hierárquica, da especialização, da condição especial de prestação de serviço, entre outras razões). Embora no setor público os sistemas sejam pesados e burocráticos e as organizações lentas a aceitar mudanças, a clareza sobre a lógica implícita às decisões sobre quem recebe o quê, tende a diminuir a rotatividade ou *turnover* (Taylor, 2021). Os SSPSP e SAD compõem estruturas e sistemas de apoio assistencialista evidenciáveis.

A PSP tem ainda uma estratégia definida, clara e atual quanto à comunicação (interna/externa), marketing e publicidade corporativa, consolidada nos documentos estratégicos abordados. O objetivo é patente: “valorização da cultura organizacional, consolidação da capacidade mobilizadora e agregadora, melhoria da comunicação interna e externa e fortalecimento da imagem e reputação institucionais” (PSP, 2020b, p. 1). A PSP procura, assim, reforçar e agilizar a estrutura de comunicação e imagem a todos os níveis, particularmente na comunicação com os *media* e na presença consolidada em redes sociais e ambiente digital, conforme comprovam os estudos de Coimbra (2021), Nunes (2019) e N. Santos (2018).

Não resulta claro na estratégia de RH da PSP o comprometimento com a gestão de expectativas dos seus polícias. Apesar de assumir melhorar a comunicação interna, indicadores apontam para expectativas financeiras, de progressão na carreira (Costa, 2011) e de passagem à pré-aposentação (Araújo, 2018) cada vez mais reduzidas ou frustradas. Na PSP não se praticam, declaradamente, processos de *coaching* ou *mentoring* ao longo da vida profissional dos polícias, ainda que se verifiquem algumas ações nesse âmbito, materializadas por tutorias em estágios curriculares no CFOP e CFA (Saraiva & Mendes, 2019) e nalguns cursos de especialidade ou especialização. Também não se comprovou estratégica a permissibilidade de algum controlo sobre o ambiente e forma de trabalho por parte dos polícias. Por conseguinte, condições como a rigidez e inflexibilidade de horários em função de interesses pessoais ou a impossibilidade de aplicação de teletrabalho ou trabalho à distância em determinadas funções, podem influir negativamente na qualidade de vida, satisfação e retenção dos profissionais, como corrobora o mais recente relatório da *International Labor Organization* (IBO, 2022).

Conclusão

Melhorar e maximizar o desempenho das pessoas em contexto de trabalho é um dos maiores desafios da gestão de RH. Compreender a relação entre o ser humano e o trabalho, e entender o caminho para a realização pessoal-profissional, é determinante para a valorização e desenvolvimento dos trabalhadores, especialmente daqueles que mais valor aportam para a organização (Peixoto, 2019). As práticas associadas à gestão de RH focam-se muitas vezes no curto prazo, para atender a necessidades imediatas, em desalinho com os objetivos estratégicos da organização, pelo que novas perspetivas vão sendo estudadas com

o objetivo de potenciar e desenvolver o capital humano que uma organização dispõe, de forma sustentada e a longo prazo, conferindo-lhe vantagem competitiva (Taylor, 2021).

Nesse sentido, desenvolveu-se o duplo propósito desta investigação: aferir da importância de adotar uma estratégia de gestão de talentos na PSP, enquanto processo produtivo de RH emergente, e observar até que ponto a PSP orienta a sua estratégia nesse desígnio. Relativamente ao primeiro objetivo, mostrou-se importante pensar na gestão estratégica de talentos como uma forma de gestão de RH na PSP, pois as evidências empíricas apresentadas assim o corroboram. O foco voltado para abordagens exclusivas desafia os valores tradicionais de igualdade e justiça no setor público, razão pela qual a estratégia poderá passar por uma abordagem mista, no sentido de envolver e desenvolver todos os colaboradores de forma inclusiva, ao mesmo tempo que se dedica especial cuidado na seleção de profissionais para cargos de chefia ou desempenho de funções-chave, lembrando o necessário respeito por processos de seleção formais, transparentes e percebidos como justos pelos demais.

Quanto ao segundo objetivo, comprovou-se a existência de indicadores que apontam para um certo alinhamento estratégico da PSP compatível com a gestão de talentos, enquanto outros não são tão distintamente assumidos ou perfeccionados. A gestão de talentos exige a adoção de boas práticas de RH adequadas ao contexto particular da organização (Delery & Roumpi, 2017) e a PSP, ao nível estratégico, possui instrumentos e preconiza processos de valorização profissional relevantes e diferenciados, capazes de incrementar o sentimento de pertença organizacional e consequente compromisso dos seus profissionais, que importa, continuamente, renovar e readequar. O princípio é claro: os colaboradores são mais felizes, motivados, satisfeitos e comprometidos, potenciando o seu melhor desempenho, quando têm empregos de qualidade, que facilitem a adaptação da sua vida profissional aos interesses pessoais, com alguma autonomia na forma como trabalham e cujo papel que desempenham, enquadrado nos objetivos organizacionais, considera as particularidades e potencialidades individuais (Berman et al., 2015; Quilliam, 2022). Em sentido contrário, as organizações que não satisfazem estes propósitos aumentam as possibilidades de rotatividade dos seus funcionários (J. Silva, 2020).

Destarte, o empenho estratégico na gestão de expectativas dos seus polícias, na prática de processos consolidados de *coaching* ou *mentoring*, e na flexibilização e autonomia das formas e horários de trabalho, precisa ser ponderado e assumido. De igual forma, o ambiente na instituição policial deverá proporcionar a realização das necessidades psicológicas dos seus profissionais, não apenas no acesso à profissão, mas por toda a sua vida profissional

ativa (F. C. da Silva, 2017), pelo que o envolvimento das chefias de topo e dos gestores de primeira linha na estratégia de RH, através, p. ex., de sensibilização e formação adequadas, é determinante para a retenção e atratividade dos profissionais. Considerar, p. ex., a criação de um serviço responsável pela identificação de profissionais talentosos para ocupação de posições-chave pode ser um primeiro passo, mas não bastará. Para edificar um clima geral de envolvimento e comprometimento organizacional é necessário quebrar barreiras culturais e assumir a importância de integrar todas as práticas de RH elencadas de uma forma holística e abrangente, aproximando os polícias à organização e potenciando, inclusive, o seu vínculo afetivo e envolvimento emocional. Esta estratégia promoverá a PSP junto dos seus polícias, contribuindo para a construção de uma marca empregadora apelativa e estabelecendo-se como uma organização onde as pessoas ambicionem trabalhar.

Inevitavelmente, a abordagem de algumas áreas importantes foi breve e superficial. Reconhecemos que a literatura identifica mais práticas de RH conciliables com a gestão estratégica de talentos, contudo é impossível fazer justiça a todas em poucas páginas de um estudo introdutório e exploratório sobre o tema para a realidade policial. Importa, por isso, fomentar discussões e investir nesta área de estudo, desenvolvendo novas pesquisas que afirmem, p. ex., a forma como a estratégia e as práticas/políticas de RH são ou não implementadas, bem como as respetivas consequências na retenção ou rotatividade dos profissionais na PSP. O presente estudo circunscreveu-se à análise dos principais documentos estratégicos de RH da PSP, reconhecendo haver outros, mais específicos, dispersos, setoriais e/ou classificados, que compõem a doutrina policial nessa área e que também merecerão ser analisados em investigações futuras.

Referências

- Abdul-Kareem, A. (2016). Best practices for talent management: Critical drivers for organisational success and survival. *European Journal of Business and Management*, 8(25), 98–105. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627488.pdf>
- Acar, P. (2016). Theoretical journey of talent management: Egalitarian and elitist approach. *Pressacademia*, 3(3), 284–290.
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016321984>
- Acórdão do Tribunal Central Administrativo do Sul, NUIPC 62/12.8BEALM (2020).
<http://www.dgsi.pt/jtca.nsf/170589492546a7fb802575c3004c6d7d/ab0df9ebbe6ecc718025859a005a3e78?OpenDocument>
- Adamska-Chudzińska, M. (2020). Employee retention management in the context of situational leadership. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 62, 214–227.
<https://doi.org/10.15584/nsawg.2020.2.14>
- Afrianto, W., & Indriati, F. (2022). The placement of talent management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), Art. 1.
<https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4502>
- Allen, D., Lee, Y.-T., & Reiche, B. (2015). Global work in the multinational enterprise: New avenues and challenges for strategically managing human capital across borders. *Journal of Management*, 41(7), 2032–2035.
<https://doi.org/10.1177/0149206315602217>
- Almeida, H. (2021). *Manual de gestão de pessoas nas organizações: Da estratégia à prática* (4ª Edição). Sílabas & Desafios.
- Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2019). Retaining talents: Impact on innovation. *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 36–45.
<https://doi.org/10.34190/MLG.19.078>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>

- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), Art. 5.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Araújo, A. R. (2018). *A importância da preparação para a pré-aposentação e aposentação na promoção de um envelhecimento ativo dos elementos da Polícia de Segurança Pública* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25258>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Azevedo, A. (2021). *O papel das lideranças na retenção de talento* [Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA, Instituto Universitário Militar]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36715>
- Azevedo, C. (2018). *A gestão de talentos como departamento autónomo nas organizações* [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22896>
- Baker, D., & Elisabeth, K. (2019). HRM practices to diversity management: Individualization, precariousness and precarity. Em D. Collings, G. Wood, & L. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (Second Edition, pp. 117–134). Routledge.
- Barriere, M., Owens, M., & Pobereskin, S. (2018). *Linking talent to value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/linking-talent-to-value>
- Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. M. (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>

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. R. V. (2015). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (Fifth Edition). SAGE Publications Ltd.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265.
<https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Biswas, M. (2012). Employer Branding: A human resource strategy. Em R. Pradhan & C. Podder (Eds.), *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges* (pp. 160–180). New Century Publications.
https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy
- Black, J., & La Venture, K. (2017). The human factor to profitability: Leveraging people-centered cultures as meaningful organizations. *Public Integrity*, 20(5), 444–458.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1364949>
- Boag-Munroe, F., Donnelly, J., van Mechelen, D., & Elliott-Davies, M. (2016). Police officers' promotion prospects and intention to leave the police. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 11(2), 132–145. <https://doi.org/10.1093/polic/paw033>
- Bodunrin, S. (2022, novembro 18). *Creating inclusive talent management practices in the new world of work*.
https://www.researchgate.net/publication/365537803_Creating_Inclusive_Talent_Management_Practices_in_the_New_World_of_Work
- Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent management in the public sector: Managing tensions and dualities. Em D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (First Edition, pp. 420–439). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.9>
- Bris, A. (2022, outubro 18). *Leaders: Pay attention to what really motivates your workers - IMD News*. <https://www.imd.org/news/updates/wcc-leaders-pay-attention-to-what-really-motivates-your-workers/>
- Chen, B. (2022). The impact of human capital on enterprise management. *SHS Web of Conferences*, 151(01014). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202215101014>

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). Editora Manole.
- CIPD. (2020). *Resourcing and talent planning survey 2020*. Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf
- Código do Trabalho, Pub. Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, Diário da República n.º 30/2009, Série I (2009). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Coimbra, A. (2021). *A comunicação na Polícia de Segurança Pública: Projeto de criação de um canal institucional de televisão* [Trabalho Individual Final do Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37083>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). Global Talent Management: An introduction. Em D. G. Collings, H. Scullion, & P. Caligiuri (Eds.), *Global Talent Management* (2nd edition). Routledge.
- Cooke, F. L. (2017). Talent management in emerging economies. Em D. Collings, K. Mellahi, & W. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (First Edition, pp. 440–460). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.26>
- Costa, P. J. dos S. (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39295?mode=full>
- Cunha, L. (2020). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional: Análise de variáveis significativas e o seu impacto na organização* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33056>
- Dang, N., Nguyen, Q., & Ha, V. (2020). The relationship between talent management and talented employees' performance: Empirical investigation in the Vietnamese banking sector. *Management Science Letters*, 10, 2183–2192. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.018>

- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: Talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002>
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- DeVaro, J. (2020). *Strategic compensation and talent management: Lessons for managers* (1.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108861458>
- DGAEP. (2023). *Sistema Remuneratório da Administração Pública*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público; DGAEP. https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP__2023.pdf
- Edwards, M. R. (2017). Employer branding and talent management. Em D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (First Edition, pp. 233–248). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.7>
- Engelman, R., Hermann Nodari, C., & Froehlich, C. (2017). Gestão estratégica de talentos: Proposta de um modelo para empresas inovadoras. *Revista Capital Científico*, 15(1). <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20170009>
- Estatuto Disciplinar da PSP, Pub. Lei n.º 37/2019, de 30 de Maio, Diário da República n.º 104/2019, Série I (2019). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/37-2019-122446601>
- Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado, Pub. Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, Diário da República n.º 12/2004, Série I-A (2004). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2004-34547575>
- Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública, Pub. Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Diário da República n.º 204/2015, Série I (2015). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637>
- Fernandes, M. (2019). *A relação entre as práticas da gestão de carreiras sobre a satisfação no trabalho* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31450>

- Fernandes, P. (2019). *Remuneração nos jovens: Preferências e impacto da remuneração nos jovens trabalhadores* [Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School]. Repositório ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19420/4/master_pedro_salvador_fernandes.pdf
- Ferreira, T. R., Suzuki, N. N. K., & Oliveira, D. A. (2018). Atração e retenção de talentos: Um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações. *Encontro de Iniciação Científica*, 14(14), Art. 14. <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292>
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., Ferreira, M. A. de A., Fischer, A. L., & Almeida, K. N. T. de. (2014). A gestão de talentos no campo da gestão de pessoas: Tema emergente? *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 629–643. <https://doi.org/10.5902/198346598417>
- Gadsden, S., McLaughlin, D., Grant, K., Mackie, R., Cassidy, N., & Derbyshire, H. (2017). *Talent management in public services in Scotland*. University of the West of Scotland's School of Business and Enterprise, Edinburgh Napier University Business School, and the Improvement Service; Research and Publications. https://www.improvementservice.org.uk/__data/assets/pdf_file/0030/9759/talent-management-final-report.pdf
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Goldberg, E. (2022). *A new approach to talent management*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/09/a-new-approach-to-talent-management/>
- Golik, M., & Blanco, M. (2014). Talent identification and development tools: Two to tango? *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2013-0498>
- Gomes, F. (2019). *Recrutamento e seleção de profissionais para a investigação criminal* [Relatório Final do Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34933/1/Recrutamento%20e%20Sele%>

C3%A7%C3%A3o%20de%20Profissionais%20para%20a%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Criminal.pdf

- Gonçalves, I. M. C. (2021). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional: Estudo de caso numa empresa de consultadoria* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38515>
- Graham, B., & Cascio, W. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hirsh, W. (2015). The role of the line in talent management. Em T. Penny (Ed.), *HR in a Disordered World: IES Perspectives on HR 2015* (pp. 36–42). Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp108.pdf>
- Holck, L., & Stjerne, I. S. (2020). How inclusive can exclusive talent management be? Em S. Swailes (Ed.), *Managing Talent: A Critical Appreciation* (First Edition, pp. 107–124). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-093-620201009>
- IBO. (2022). *Working time and work-life balance around the world* [Report]. International Global Organization. http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--en/index.htm
- IMD. (2021). *IMD World Talent Ranking 2021*. Institute for Management Development. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/>
- IMD. (2022). *IMD World Talent Ranking 2022*. Institute for Management Development. <https://imd.cld.bz/IMD-World-Talent-Ranking-2022>
- Jekiel, C. M. (2020). *Lean human resources: Redesigning HR processes for a culture of continuous improvement* (Second edition). Routledge.

- Jennings, W. G., & Perez, N. M. (2020). The immediate impact of COVID-19 on law enforcement in the United States. *American Journal of Criminal Justice*, 45(4), 690–701. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09536-2>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Keller, J. R., & Dlugos, K. (2021, julho 22). Research: Why rejected internal candidates end up quitting. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/07/research-why-rejected-internal-candidates-end-up-quitting>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Pub. Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, Diário da República n.º 117/2014, Série I (2014). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875>
- Lei Orgânica da PSP, Pub. Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto, Diário da República n.º 168/2007, Série I (2007). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072>
- Lopes, A. S. G. (2022). *Managerial coaching, envolvimento no trabalho e intenção de saída* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39966>
- Ludovino, A. (2013). *A gestão de carreiras na GNR* [Trabalho de Investigação Individual do CEM-C, Instituto de Estudos Superiores Militares]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/9999>

- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). *Fatores de motivação dos trabalhadores da administração pública central em Portugal*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público; Publicações, Estudos.
https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work: The definitive guide* (7th Edition). Kogan Page.
- Martinho, F., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). Recruitment and selection as a tool for strategic management of organizations: El Corte Ingles case study. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1680–1688.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36450>
- Maurya, K., Agarwal, M., & Srivastava, D. (2020). Perceived work–life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 41–59.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>
- Mendes, J. de S., & Sarmento, M. (2010). Gestão do desempenho a partir das competências. *Proelium*, 23/2010. <http://hdl.handle.net/10400.26/41946>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Moreira, M. (2010). *Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: Um estudo de caso em uma empresa pública brasileira* [Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School]. RCAAP. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2509/1/Tese%20Margarida%20-%20Vers%C3%A3o%20ISCTE2.pdf>
- Moreira, M. J. M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de agentes da PSP* [Trabalho Individual Final do Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39736>

- Mouquinho, M. J. M. (2022). *Gestão estratégica de talentos: Um estudo multicaso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE)]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39568>
- Novais, A. (2020). *Geração Millennial: Como planear o desenvolvimento da carreira profissional?* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17472/1/Ana_Novais_MGDR_2020.pdf
- Nunes, C. I. dos S. M. (2019). *As redes sociais na imagem da marca PSP (Polícia de Segurança Pública)* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório ULisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19781>
- Nyfoudi, M., & Tasoulis, K. (2022). Effective coaching for high-potentials: A talent management approach. Em I. Tarique (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (1 Edition, pp. 471–482). Routledge.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19–36. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-talent-management-on-retention/docview/1520924021/se-2>
- Orazi, D., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79, 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690–2715. <https://doi.org/10.1177/0149206316646829>

- Peixoto, E. (2019). *Gestão de carreiras, uma ferramenta para o sucesso profissional dentro das organizações: Uma perspetiva histórica e evolutiva* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. RCAAP.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31660>
- Pereira, M. (2021). *Employer Branding Digital na atração de talento* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém]. RCAAP.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41156>
- Pinheiro, S. (2015). *Gestão de talentos: Como atrair e reter talentos em PMEs?* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório ULisboa.
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11473/3/TESE%21.pdf>
- PSP. (2010). *Aprovação do Recrutamento, colocação e prestação de serviço na UEP*. Anexo à Ordem de Serviço n.º 17/UEP/2010 de 30ABR. Intranet PSP (acesso reservado)
- PSP. (2011). *Política de Informação da PSP*. Polícia de Segurança Pública; Instrumentos de Gestão.
<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Pol%C3%ADtica%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o/Pol%C3%ADtica%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20da%20PSP.pdf>
- PSP. (2020a). *Estratégia PSP 20/22*. Direção Nacional PSP; Instrumentos de Gestão, Documentos Estratégicos.
https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202020_2022.pdf
- PSP. (2020b). *Estratégia de Comunicação da PSP: Comunicação Interna e Externa*. NEP ASDDN/GDN/01/01. Polícia de Segurança Pública; Instrumentos de Gestão. Intranet PSP (acesso reservado)
- PSP. (2021a). *Balanço Social da PSP 2021*. Polícia de Segurança Pública; Instrumentos de Gestão.
<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Balan%C3%A7o%20Social/Balan%C3%A7o%20Social%20da%20PSP%202021.pdf>

- PSP. (2021b). *Despacho n.º 49/GDN/2021: Regimes de Trabalho, Períodos de Funcionamento e de Atendimento na PSP*. Ordem de Serviço n.º 65 I Parte B. Intranet PSP (acesso reservado)
- PSP. (2023a, fevereiro 2). *Portal do Candidato*. <https://recrutamento.psp.pt/>
- PSP. (2023b). *Despacho n.º 05/GDN/2023: Estratégia PSP 23/25*. Ordem de Serviço n.º 10-A I Parte B. Intranet PSP (acesso reservado)
- Quilliam, G. G. (2022). *Talent Management: Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy* (CIPD). Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>
- Rafael, N. A. A. (2019). *O estatuto profissional dos polícias: Da gestão de carreiras na PSP às expectativas dos seus polícias* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31636>
- Ramires, M. E. A. R. (2021). *Atração e retenção de talentos na Fnac: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35613>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *The Phi Delta Kappan*, 60(3), 180–184, 261. <http://www.jstor.org/stable/20299281>
- Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (2021). The Three Ring Conception of Giftedness: A change in direction from being gifted to the development of gifted behaviors. Em R. J. Sternberg & D. Ambrose (Eds.), *Conceptions of Giftedness and Talent* (pp. 335–355). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56869-6_19
- Ribeiro, R. F. E. (2019). *Perspetiva ético-funcional do quadro sancionatório* [Trabalho Individual Final do Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34991>

- Richbell, S., & Wood, G. (2019). Reward management. Em D. Collings, G. Wood, & L. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (Second Edition, pp. 280–294). Routledge.
- Santos, C. (2018). *A gestão de carreiras na Guarda Nacional Republicana: Planeamento, motivação e gestão de talentos* [Trabalho de Investigação Individual do CEMC, Instituto Universitário Militar]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23212>
- Santos, C. (2021). *Talento: Captar, desenvolver e reter* [Dissertação de Mestrado, Politécnico de Coimbra]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36487>
- Santos, J., & Pedro, M. de L. (2018, novembro 26). Gestão de recursos humanos: O que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies*. III International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work, Lisboa, Portugal. RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.26/28352>
- Santos, N. (2018). *O advento das redes sociais e a Polícia de Segurança Pública: Uma nova estratégia de comunicação na era da informação* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. RCAAP. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25202>
- Saraiva, N. M. S., & Mendes, J. F. de S. (2019). O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: Estudo de caso do programa field training officer. *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, 16, 121–164. <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lpis/article/view/2620>
- Savaneviciene, A., & Vilciauskaite, B. (2017). Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242–260. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>
- Scales, M., Katherine, P., & Orostin, D. (2017). How workforce trends affect outplacement programs. Em L. A. Berger & D. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People* (Third Edition, pp. 149–152). McGraw-Hill Education.

- Schwab, S., & Held, L. (2020). Different worlds: Confirmatory versus exploratory research. *Significance*, 17(2), 8–9. <https://doi.org/10.1111/1740-9713.01369>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Shahi, T., Farrokhsheresht, B., Taghipourian, M. javad, & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117–137. <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.283845.673684>
- SHRM. (2022). *2022 Workplace Learning & Development Trends* [Research Report]. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-workplace-learning-and-development-trends.aspx>
- Silva, F. C. da. (2017). Ser polícia: A minha escolha. *Nação e Defesa*, 146, 134–158. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33179>
- Silva, J. (2020). *Geração Millennials: Valores no trabalho, engagement e intenção de turnover* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-online. https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4954/1/MGE_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Jason%20Lima%20Da%20Silva_n%202182081.pdf
- Silvério, Z. M. de M. F. (2017). *Gestão e retenção de talentos: Uma análise com abordagem em capacidade dinâmicas* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho do Pessoal com Funções Policiais da PSP, Pub. Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de janeiro, Diário da República n.º 4/2017, Série I (2017). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/9-a-2017-105711795>
- Sol, H. (2022, outubro 27). PSP põe um agente nas juntas de freguesia que deixem de ter esquadra. *Público*, 14–15.
- Steven, E. G., & Mandy, L. R. (2017). Using a total rewards strategy to support your talent management program. Em L. A. Berger & D. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People* (Third Edition, pp. 266–276). McGraw-Hill Education.

- Sukariyeh, J. (2020). *Leading Millennials: What motivates and retains a labeled generation?* [Bachelor Project, Haute école de gestion de Genève (HEG-GE)]. SONAR. <https://sonar.ch/global/documents/315024>
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Symeonidou, E. (2021, dezembro 13). A blended approach to high-potential selection. *Talent Management*. <https://www.talentmgt.com/articles/2021/12/13/a-blended-approach-to-high-potential-selection/>
- Taylor, S. (2021). *Resourcing and talent management: The theory and practice of recruiting and developing a workforce* (8th Edition). Kogan Page Ltd.
- Thompson, J. R. (2017). Value shifts in public sector human resource management: A congressional perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 375–404. <https://doi.org/10.1177/0734371X15605159>
- Thunissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the Impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 1–28. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0018726717733313>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. Em H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore, & Semedo Carla (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 53–70). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch4>
- Vahidi, S. (2022, abril 15). Three-Ring Conception of Giftedness. *Renzulli Center for Creativity, Gifted Education, and Talent Development*. https://gifted.uconn.edu/schoolwide-enrichment-model/three-ring_conception_of_giftedness/
- Weichbrodt, J., & Grote, G. (2010, junho 11). *Rules and routines in organizations: A Review and extension*. Fourth International Conference on Organizational Routines,

Nice, France.

https://www.researchgate.net/publication/265820889_Rules_and_Routines_in_Organizations_A_Review_and_Extension

Wickramaaratchi, D. R., & Perera, G. D. N. (2020). The impact of talent management on employee performance: The mediating role of job satisfaction of generation Y management trainees in the selected public banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), Art. 1.
<https://doi.org/10.4038/sljhrm.v10i1.5648>