

**O PARADIGMA DA MULTIDIVERSIDADE FUNCIONAL
DO AGENTE DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.
ESTUDO DE CASO SOBRE A SUA SUSTENTABILIDADE NOS DIAS DE HOJE**

Leandro Ferreira

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

João de Sousa Mendes

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo: A gestão dos recursos humanos é nos dias de hoje considerada uma peça fundamental para o sucesso organizacional. Atenta a esta preocupação a Polícia de Segurança Pública tem vindo a desenvolver esforços no sentido de encontrar as respostas gestionárias de recursos humanos que melhor se adequem à organização e às solicitações da sociedade onde se insere. O presente estudo almeja a constituir-se como um apoio nessa procura. Realizou-se um estudo de caso na Polícia de Segurança Pública, em particular no Comando Distrital de Polícia de Braga, onde se determinaram as funções de conteúdo funcional policial e as funções de conteúdo funcional não policial. Foram também efetuadas entrevistas a Oficiais da PSP com responsabilidades nesta área, com o objetivo de compreender o que pensam do atual modelo de gestão e qual a sua visão para o futuro. Verificou-se que 32 % das funções existentes num Comando Distrital de Polícia são de conteúdo funcional não policial, e que no Comando Distrital de Polícia de Braga cerca de 16 % dos elementos policiais se encontram a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial. Das entrevistas extraiu-se que o recrutamento de funcionários civis e a especialização dos elementos policiais nas funções exclusivamente policiais são a alternativa a adotar no futuro.

Palavras-chave: Funções, Análise e descrição de funções.

Abstract: Human resources management is nowadays considered a keystone to organizational success. Bearing this concern in mind, Polícia de Segurança Pública has been making efforts towards finding answers to the human resources management that best suit the organization and the demands of the society in which it operates. The present study aims to establish itself as a support in that quest. We conducted a case study in the Polícia de Segurança Pública, in particular in Comando Distrital de Braga where it was made a counting of the functions by functional nature: functions of police functional content and functions of non-police functional content. They were also conducted interviews with PSP officials with responsibilities in this area, aiming the understanding of their opinion about the current management model and what is their vision for the future. It was found that 32 % of existing functions in a Comando Distrital de Polícia are not police functions, and that in Comando Distrital da Polícia de Braga about 16 % of police officers are performing functions of non police functional content. From the interviews it was extracted that the recruitment of

civil professionals and the specialization of police officers in exclusively police functions are the alternative for the future.

Keywords: Functions, Analysis and descriptions of functions.

1. Introdução

As organizações são hoje parte integrante da sociedade, sendo indissociáveis da existência humana. Existem organizações de diversas naturezas, com diferentes estruturas, sendo comum a todas elas as pessoas. São as pessoas que trazem vitalidade às organizações, sendo a sua adequada gestão o caminho para o sucesso organizacional.

Uma organização é “algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organigrama; [uma organização] é também uma estrutura de cariz humano e social (...) tem vida própria, que cresce, se desenvolve e se adapta” (Neves, 2000). Para Chiavenato (2002, p. 21) as organizações dependem das pessoas, consideradas hoje um “recurso indispensável e inestimável”. Esta nova perspetiva eleva o papel das pessoas nas organizações, atribuindo-lhes uma posição de destaque, devendo ser preocupação maior dos gestores de recursos humanos (RH). Na perspetiva de Bilhim (2004, p. 21) “...a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos”. Para Kamoche apud Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2007), uma organização é uma coletividade capaz de alcançar os seus objetivos por permitir àqueles que nela trabalham o alcance dos seus próprios objetivos.

As organizações são hoje consideradas uma estrutura flexível que evolui, adaptando-se quer aos novos desafios que surgem, quer aos condicionalismos na sua gestão decorrentes de diversos fatores, sendo as pessoas um desses fatores. A palavra organização significa, essencialmente, a ideia de um conjunto de pessoas e das ligações que se estabelecem entre elas, tendo em vista objetivos comuns e particulares.

Para cumprirem os seus objetivos e se manterem competitivas as organizações têm de adotar práticas de gestão de recursos humanos (GRH) adequadas às suas próprias particularidades. Além de todas as tarefas administrativas tradicionais, indispensáveis à GRH, o atual gestor de RH tem de continuamente procurar novas estratégias para melhorar a performance da sua organização (Mathis & Jackson, 2007, p. 36). O mesmo é defendido por Veloso (2007, p. 47), afirmando que se encontra associado à gestão de recursos humanos, embora não de forma absoluta, a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de contribuir para a utilização pelos colaboradores, dos seus conhecimentos e aprendizagens, em prol da organização. É hoje aceite

que as práticas de GRH se encontram relacionadas com o sucesso empresarial, constituindo-se esta relação objeto de estudo na área.

A forte concorrência entre organizações exige que todos os fatores se encontrem otimizados, não sendo os RH uma exceção. Neste sentido escreve Monteiro (2009, p. 3) afirmando que “a intensidade competitiva que caracteriza a economia actual, tem criado nas organizações a necessidade de identificarem a todos os níveis, variáveis que lhes permitam obter vantagens competitivas e, desse modo, prosperarem”. De acordo com Ulrich apud Monteiro (2009), a GRH, em alinhamento com a estratégia, tem o potencial de contribuir significativamente para responder aos principais desafios que se colocam atualmente às empresas: na gestão dos impactos da globalização, na potenciação da cadeia de valor como instrumento de alavanca do negócio; na maximização do lucro, por via do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das capacidades das organizações; na gestão da mudança; na gestão dos efeitos da introdução e modernização tecnológica; na atração e retenção das competências e do capital intelectual das empresas.

Atualmente a GRH ocupa lugar de destaque nas preocupações de qualquer organização. É comum encontrarmos referências às pessoas enquanto o “principal ativo estratégico das organizações” (Monteiro, 2009), sendo no entanto ainda muitas as dúvidas “quanto à forma de maximizar o capital humano existente e quanto ao seu impacto efectivo no desempenho organizacional” (Monteiro, 2009).

A GRH é uma área científica que tem evoluído com a sociedade. A abordagem a este tema é feita, nos dias de hoje, de uma forma diferente daquela que se fazia quando se começou por dar ênfase a esta problemática. O novo paradigma na GRH considera os seus trabalhadores de forma diferente. Abandona-se a ideia do trabalhador como mero executante de tarefas, desprovido de iniciativa e capacidade, surgindo uma nova visão em que este é visto como um sujeito ativo, que deve ser estimulado a desenvolver as suas capacidades e a disponibilizá-las para a organização.

A GRH constitui atualmente preocupação maior dos gestores, fruto da evidência do seu impacto na performance organizacional, constatando-se que a vantagem empresarial se encontra intimamente associada às pessoas que aí trabalham, assim como à sua criteriosa e adequada gestão. Numa sociedade em permanente mudança, em que a competitividade é palavra de ordem, as organizações necessitam constantemente de adaptar os seus processos gestionários de forma a responderem aos novos desafios emergentes. A GRH deve também preparar a organização para os desafios futuros. Devem ser adotadas estratégias que permitam flexibilidade e agilidade da estrutura organizacional quando surgem novos desafios. Deve ser desenvolvida a capacidade empresarial – capacidade da organização conseguir continuamente atuar e adaptar-se tendo em vista uma vantagem competitiva sustentável (Bohlander & Snell, 2012). O gestor de RH tem sempre de considerar duas dimensões: a realidade presente e os desafios emergentes, sendo necessário proceder a alterações para que a organização se mantenha sempre capaz de desenvolver a sua missão.

Segundo Camara, Guerra, e Rodrigues (2013), atualmente, são as pessoas que integram cada organização que têm vindo a assumir uma importância fundamental para a gestão. O processo evolutivo social “tem obrigado os gestores a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respectivos negócios” (Camara et al., 2013, p. 23), dando especial atenção aos recursos humanos e à sua criteriosa gestão. As pessoas são agora consideradas “um activo que importa ser gerido em dimensões que ultrapassam o mero cumprimento dos objectivos quantitativos estipulados” (Camara et al., 2013, p. 23). O trabalhador, anteriormente considerado um executor de tarefas, posiciona-se agora como uma peça fundamental na organização, devendo ser potenciado em toda a sua dimensão, para que o seu contributo laboral seja o mais enriquecedor possível. Neste sentido, Camara et al. (2013), afirmam que nas organizações, e para estas, as pessoas constituem um capital valorizável. O gestor de recursos humanos de hoje tem de assumir o posicionamento e uma visão estratégica humanista, mas criando valor acrescentado para o negócio, ou seja, “... procurar encontrar o equilíbrio entre a mudança multidirecional e a necessidade de estabilidade organizacional, desenvolvendo e fortalecendo as raízes da cultura da Organização” (Camara et al., 2013, p. 334).

A sociedade como elemento dinâmico, encontra-se em constante mutação e como tal, as organizações, de forma a poderem acompanhar esta evolução têm de permanentemente adaptar os seus processos de gestão. O conhecimento deixou de ser um dado adquirido num momento e que perdura no tempo, há agora a necessidade de estar em permanente atualização, sob pena de os conhecimentos que se possui num determinado momento se tornarem obsoletos num curto prazo. Esta constante atualização pessoal deve encontrar-se alinhada com a estratégia da organização, de modo a que o esforço do trabalhador seja exponenciado no seu máximo, contribuindo para o sucesso organizacional.

Observando a realidade da organização Polícia de Segurança Pública (PSP), verificamos que não se encontra em perfeito alinhamento com estas práticas de GRH, não exponenciando o seu capital humano em toda a sua potencialidade.

2. Enquadramento

“De todas as funções da empresa, a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espectacular 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).

Atendendo a este novo paradigma de GRH, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação que se pretende desenvolver enquadra-se na análise e descrição de funções do Agente de Polícia, na perspetiva de uma maior eficiência da GRH na PSP.

Atendendo à multiplicidade de funções existentes na PSP e à diferente exigência e especificidade de cada uma delas, os RH devem ser distribuídos eficazmente. Aos elementos policiais devem corresponder funções que se coadunem com as suas aptidões, ou seja, colocar o homem certo no lugar certo. “Analisados, descritos e avaliados os cargos haverá que estabelecer o seu perfil e que procurar encontrar as pessoas que melhor os possam preencher” (Camara et al., 2013, p. 152).

Esta preocupação não constitui no entanto novidade na PSP. Desde 2009 que no Decreto-lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro¹, existe na organização, uma orientação para a determinação exata da função policial, passa-se a citar: “... importa perspectivar a função policial à luz das novas realidades de segurança interna e, paralelamente, imprimir mais qualidade à gestão dos recursos humanos policiais”. No mesmo documento está ainda plasmada a intenção de “identificar, em termos gestionários, as funções que constituem conjuntos de actividades afins, incrementando, deste modo, uma profunda reforma de conteúdos funcionais e, bem assim, dos conhecimentos e formação necessários para o respectivo desempenho e desenvolvimento nas carreiras”.

No entanto, e a par com esta intenção, pouco se alterou nesta realidade. Pretendemos com o nosso estudo dar um contributo científico no estudo deste problema.

3. Questões da investigação e objectivos

Segundo Fortin (2009, p. 48) “Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

A investigação pressupõe indubitavelmente a constatação de um determinado problema, “uma investigação envolve sempre um problema ...” (Coutinho, 2011, p. 45).

A existência de uma preocupação, dificuldade, incongruência, obstáculo, dúvida, entre outros, pode originar o início de uma investigação, desde que a situação seja devidamente definida e estruturada.

3.1 Pergunta principal

A manutenção de um modelo de gestão que assenta na multidiversidade de tarefas funcionais do Agente da PSP é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

¹ Estatuto do pessoal policial da PSP

3.2 Perguntas derivadas

No âmbito da questão principal formularam-se duas questões derivadas:

PD 1. O que leva a PSP manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

PD 2. Existem alternativas de políticas de gestão de RH mais eficientes para a PSP?

3.3 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Neste âmbito e tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador de forma a direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

- Determinação das tarefas de conteúdo funcional exclusivamente policial existentes na organização PSP.

Tendo em conta o objetivo geral, o investigador, no sentido de precisar ainda mais as linhas orientadoras da sua investigação, estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- Determinação das tarefas existentes num Comando Distrital de Polícia de conteúdo funcional exclusivamente policial.
- Determinação do número de elementos policiais afetos ao desempenho de tarefas de conteúdo funcional não policial a nível distrital.

4. Hipóteses da investigação

As hipóteses na prática traduzem-se em afirmações enunciadas no presente, as quais visam claramente responder às questões de investigação e cumulativamente à questão de partida (Quivy & Campenhoudt, 2008). As hipóteses, tal como as questões de investigação, incluem as variáveis em estudo, bem como a população alvo e o rumo que a investigação deve seguir. Segundo Fortin (2009, p. 40) “as hipóteses são enunciados formais das relações presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo”. Na perspetiva de Sarmento (2013, pp. 8-9) as hipóteses “... são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Neste contexto, atendendo às questões de investigação enunciadas e após uma aprofundada revisão da literatura, resultam as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

HT 1. A existência de uma multidiversidade funcional do Agente na PSP não se adequa à organização;

HT 2. A qualidade na execução das tarefas é superior, se executadas por pessoal com formação específica nessas matérias.

Hipóteses práticas:

HP 1. Existem elementos policiais a desempenhar funções de carácter não policial sem formação adequada a essas funções.

HP 2. O que sustenta esta realidade são questões políticas e, portanto, alheias à PSP.

HP 3. Esta realidade mantém-se devido a práticas de gestão conservadoras, associadas a uma herança militar, pelo que se verifica uma forte resistência à mudança.

HP 4. A PSP obteria ganhos de eficácia e de eficiência se as tarefas não policiais fossem realizadas por profissionais não policiais com formação adequada à função.

5. Metodologia da investigação

“O modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise. É composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Atendendo aos objetivos propostos, optou-se pelo método de observação direta e pelo método qualitativo através da aplicação de entrevistas, onde o tratamento das respostas será feito através da análise de conteúdo. São estes os que melhor se constituem como instrumento analítico, considerando os objetivos da dissertação.

O método de observação direta “consiste na observação de todos os factos, no seu registo, na sua análise e posteriores conclusões” (Sarmiento, 2013, p. 4). Para o efeito, partimos da análise aprofundada de um despacho² do Diretor Nacional da PSP, sobre a descrição dos conteúdos funcionais das funções existentes na PSP, com o objetivo de determinar quais as funções de conteúdo funcional policial, e quais as funções de conteúdo funcional não policial. O estudo de caso incidiu numa análise à realidade do Comando Distrital de Braga (CDB), onde determinamos as funções de conteúdo funcional policial e as funções de conteúdo funcional não policial. Recolhemos ainda todos os dados relativos à colocação de todos os elementos por natureza de função, sendo desta forma possível determinar quantos profissionais se encontravam afetos a cada uma das áreas referidas: funções policiais e não policiais.

O método qualitativo, segundo Fortin (2009), permite a observação,

² Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro

a descrição e a interpretação dos fenómenos tal como se apresentam, sem procurar controlá-los, ou seja, é descrever ou interpretar, mais do que avaliar, é uma extensão da capacidade do investigador em dar sentido ao fenómeno em estudo. Segundo Sousa (2011), este método permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. Ketele apud Sousa (2011, p. 79), define a entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”. A entrevista permite, segundo (Sarmiento M. , 2013) “retirar elementos de reflexão muito ricos” que não seriam passíveis de recolha através de outro método, proporcionando também ao investigador a “oportunidade para esclarecer alguma resposta do entrevistado” ficando assim o investigador na posse de todos os elementos informativos que considerar necessários. Com este método é ainda possível, no decorrer da entrevista, formular “novas perguntas” (Sarmiento M. , 2013, p. 33) que se afigurem pertinentes para o esclarecimento de dúvidas que surjam decorrentes das respostas às perguntas constantes do guião.

Optou-se por entrevistas estruturadas, compostas por perguntas fechadas a profissionais da PSP com responsabilidades na área de RH, suportadas por um guião prévio. A análise de conteúdo será feita com recurso à elaboração de matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo por questão da entrevista e por análise de conteúdo final por questão.

6. Conceitos sobre análises e descrição de funções

O objetivo da descrição de funções é dar ao trabalhador condições de perceber o que a empresa espera dele, compreendendo as principais responsabilidades que lhe estão atribuídas através da clarificação do seu papel profissional e compromisso para com o mesmo (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com Sousa, M., et al. (2011), a análise e descrição de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, tendo como objetivo a identificação das tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho. Os mesmos autores afirmam também que a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função.

As organizações adotam, para a prossecução dos seus objetivos, uma estratégia que resulta da avaliação dos recursos disponíveis e das suas capacidades. Na avaliação dos recursos têm de identificar, de forma concreta, quais as tarefas a ser executadas e quais as competências necessárias. Para Bohlander e Snell (2012) a informação sistematizada que a análise de funções gera, constitui a base de muitas práticas de GRH. Existem vários métodos para a realização desta análise,

cada um com desvantagens e vantagens associadas, devendo o gestor optar por aquele que, atendendo à realidade organizacional, melhor se adequa.

Tem de ser executada uma análise funcional de modo a identificar, “para cada cargo existente na organização, o conjunto de actividades e tarefas que o integram, bem como os factores críticos de sucesso do seu titular” (Camara et al., 2013, p. 335).

São as próprias organizações que, através de especialistas na área, têm de, internamente, identificar quais as tarefas a ser executadas, qual a melhor forma de as executar, e qual o conjunto de competências que o trabalhador deve possuir para ser capaz de efetuar a tarefa. Cada organização tem especificidades próprias relativamente à GRH que necessitam de respostas adequadas. Essas respostas não se encontram definidas em qualquer manual, devem ser encontradas no seio de cada uma das organizações. Segundo Camara et al. (2013, p. 349) “a identificação do conjunto de competências que são relevantes para as funções-chave de uma determinada Empresa deve ser feita tendo em conta a sua Missão, a envolvente de negócios em que se situa e a sua estratégia...”, sendo que, será da interação destas variáveis que se conseguirá determinar, para cada organização, quais as suas necessidades nesta área.

Qualquer sistema de GRH tem por base a descrição e análise de funções, onde encontra toda a informação relevante para definir a estratégia a adotar. Para Lobita (2013, p. 15) a análise e descrição de funções “é um instrumento utilizado nas organizações para se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função, permitindo desenhar fluxogramas com processos de trabalho”, permite ainda compreender “eventuais falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, ou até mesmo encontrar funções desadequadas”. Esta descrição, permite não só encontrar as reais necessidades organizacionais, mas também identificar eventuais desajustes que, embora possam ser de pequena dimensão e por isso difíceis de detetar, prejudicam os resultados organizacionais.

Elaborar um documento com a descrição das funções da organização adquire a sua relevância logo desde o processo de seleção dos candidatos. É com base neste documento que são fornecidas “... informações essenciais a potenciais colaboradores para que se possa determinar as capacidades do candidato individual de acordo com a descrição do trabalho e recrutar” (Lobita, 2013, p. 16).

Para levar a cabo a descrição de funções opta-se normalmente pela “... realização de uma análise do trabalho, que inclui a análise das tarefas e sequências de tarefas necessárias para executar o trabalho” (Lobita, 2013, p. 16). Este documento é normalmente elaborado com recurso a entrevistas, a observação direta e a questionários, podendo ser utilizados individualmente ou em conjunto.

Depois de analisadas as funções procede-se à elaboração de um documento “...de formato normalizado, que permite efectuar a avaliação de cada função, integrando-a numa matriz de funções da Empresa, que as hierarquiza, de acordo com o seu conteúdo e o peso relativo que têm no desenvolvimento do negócio” (Camara et al, 2013, p.335).

A análise de funções é “uma ferramenta essencial para a iniciação de qualquer processo de gestão de recursos humanos em qualquer empresa, assim como em qualquer tipo de negócio, é útil para manter uma relação de trabalho saudável, e é uma condição ideal para avaliações precisas e significativas” (Lobita, 2013, p. 19).

“As competências são cada vez mais a base da carreira profissional e a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira está a ser deslocada da organização para o indivíduo” (Fitz-enz & Davison, 2002, pp. 205-209). Cabe, cada vez mais, ao trabalhador a responsabilidade de observar a realidade organizacional e adquirir os conhecimentos necessários às suas aspirações profissionais. Ainda que a organização providencie a formação base e atualizações de conhecimentos aos seus trabalhadores para se manter em níveis mínimos de qualidade, é agora responsabilidade dos trabalhadores a procura das competências que as organizações necessitam. O sucesso organizacional encontra-se hoje ligado a processos de mensurabilidade de competências e de conhecimentos. Neste sentido escreve Lawler (2008, p.102) “A gestão do capital humano implica medição do conhecimento, habilidades e competências de cada pessoa para avaliar a capacidade organizacional”.

O trabalhador de uma organização tem que possuir diversas competências, mediante as funções que desempenha. Atendendo à natureza da organização estas competências mudam, mudando também, dentro da própria organização, à medida que a análise for particularizando a função, exigindo ao trabalhador um conhecimento mais amplificado acerca de um assunto em particular.

6.1 Funções

Cada organização tem especificidades particulares conforme a sua natureza, precisando de trabalhadores capazes de as desenvolver. Cabe ao gestor de RH determinar com exatidão as necessidades da organização de forma a adotar as estratégias mais adequadas para supri-las.

Para determinar essas necessidades é necessário determinar as funções existentes na organização. Uma função define-se como “...o conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular” (Camara et al., 2013, p. 338).

Na PSP, à semelhança de outras organizações, as funções necessitam, para serem cabalmente desempenhadas, que o profissional seja detentor de diversas competências. Embora as funções se encontrem perfeitamente circunscritas, cada uma delas exige conhecimentos variados, atendendo à natureza da profissão.

Torna-se assim complexo definir não só os limites funcionais, mas também as competências ideais para o seu desempenho. Segundo Camara et al. (2013, p. 339) “as fronteiras funcionais são (...) crescentemente maleáveis”, realidade que as empresas modernas acolhem com aceitação e encorajamento da polivalência, que permite a criação de hierarquias interfuncionais, afastando “a ideia clássica de que o

território de cada função era sagrado e não podia ser invadido, sob pena de se criarem conflitos internos". A organização PSP tem conseguido criar esta polivalência nos seus profissionais, não tendo ainda no entanto conseguido fazer a cisão definitiva entre as funções de carácter funcional policial e não policial.

6.2 Análise de Funções

A análise de funções consiste na observação e registo do conjunto de procedimentos e de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de uma tarefa. " Para conhecer o perfil de uma função existente e já a ser exercida recorre-se à análise funcional, que nos dará não só o conjunto de actividades e tarefas que a integram como ainda permite identificar os factores críticos de sucesso do seu titular" (Camara et al., 2013, p. 377).

"A criação do perfil ideal de competências do titular de uma função não implica (...) que a função esteja a ser efectivamente exercida. Representa, se quisermos, um retrato-robot das atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função deverá ter para que a mesma seja desempenhada com sucesso, de acordo com o conteúdo, complexidade e grau de responsabilidade que correspondem à visão que se tem dela" (Camara et al., 2013, p. 366).

Para efetuarmos uma análise de funções, esta tem de se encontrar a ser exercida. Para uma correta análise o cargo deverá, segundo Camara et al. (2013), estar a ser exercido durante um mínimo de tempo que permita delimitar as suas principais características. Este tempo deverá ser aquele que o decisor, atendendo à natureza da função, considerar adequado para retratar a função. Camara et al. (2013) indica, em regra, o período mínimo de um ano, afirmando que este é o tempo mínimo necessário para clarificar certos aspetos que resultam da própria dinâmica organizacional. Esta análise funcional tem de ser desenvolvida por especialistas qualificados pois "é um exercício complexo" (Camara et al., 2013, p. 366), devendo os mesmos ser "preferencialmente, independentes à Empresa e à função analisada".

Peretti (2001) defende que uma parte dos fracassos, após um recrutamento ou uma rotação, resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato. "A análise funcional deve (...) permitir identificar o objectivo da função, ou seja, a sua razão de ser, o valor acrescentado que traz à Empresa e, por conseguinte, o motivo por que foi criada e existe" (Camara et al., 2013, p. 369).

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada. A análise e descrição de funções procura responder às seguintes questões: O que é que o funcionário faz?; Como é que o funcionário executa as tarefas?; Por que é que as tarefas são executadas? E que capacidades são necessárias? (Camara et al., 2013).

Após a fase de recolha de informação tem de ser elaborado um documento, uma “descrição de função, em formato normalizado, que habilitará a Empresa a proceder à sua avaliação, utilizando uma das metodologias existentes” (Camara et al., 2013, p. 377).

6.3 Descrição de Funções

Para Bohlander e Snell (2012) a descrição de funções é um documento escrito acerca de uma função com o tipo de tarefas que essa função inclui. Não existe um documento standard, variam de organização para organização. Este documento é importante não só para o trabalhador, mas também para o empregador. Permite ao trabalhador aprender mais rapidamente as tarefas que tem que desempenhar e perceber aquilo que a organização espera dele e do seu trabalho. Ao empregador é útil uma vez que minimiza os problemas de interpretação do trabalhador acerca do que é esperado, diminuindo assim os erros. Este documento é também útil para a correta avaliação de desempenho do trabalhador.

De forma a acompanhar a constante mutação social, e a manter a organização a níveis que permitam responder às solicitações a que tem que dar resposta, a descrição de funções tem que ser efetuada periodicamente, para que o decisor de GRH seja sempre conhecedor da realidade, e melhor possa decidir. Neste sentido escreve Camara et al. (2013, p. 370), afirmando que “...a descrição de função não é um documento definitivo mas antes um documento vivo que deverá ser periodicamente revisto e ajustado”.

A periodicidade da revisão da descrição de funções não se encontra determinada como obrigação sendo “ recomendável que essa revisão tenha lugar na empresa como um todo, de 2 em 2 ou, quando muito de 3 em 3 anos” (Camara et al., 2013, p. 370).

Este documento deve ser escrito de forma clara e objetiva. As frases deverão ser curtas e estar no presente do verbo (Bohlander & Snell, 2012).

Na PSP o último foi efetuado em 2009, tendo decorrido 4 anos, ultrapassando assim todos os prazos apontados como ideais para se proceder a esse levantamento.

7. A PSP como objecto de estudo de caso prático

O Ministério da Administração Interna é o Órgão Ministerial que tem a tutela da Polícia de Segurança Pública. Com uma estrutura orgânica específica, a PSP internamente assenta numa estrutura hierarquizada. A sua estrutura nuclear é composta pela Direção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Quanto aos elementos policiais, estes estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes.

A PSP é definida como uma força de segurança civil, uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa

e dependente da tutela da Administração Interna. É considerada um órgão de polícia criminal de competência genérica, pela Lei de Organização da Investigação Criminal³, desenvolvendo atividades de polícia administrativa geral e especial, assim como de polícia judiciária.

A atuação policial pauta-se pelo estrito cumprimento da lei, garantindo a ordem, segurança e tranquilidade públicas através da efetivação dos diplomas que regulam a vida em sociedade.

O âmbito desta investigação incide na organização PSP para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos pontos anteriores.

7.1 A estrutura orgânica da PSP

Gouveia (2009) classifica a PSP como uma organização não convencional. Existe uma hierarquia vertical perfeitamente delineada, com uma vincada disciplina, sendo o seu pessoal vinculado a regulamentos disciplinares e éticos próprios. A PSP desenvolve a sua missão na prestação de serviço público, não sendo a sua ação orientada para a produção do sustento organizacional. Um dos aspetos mais relevantes, segundo Gouveia (2009, p. 896) é o facto de os funcionários da PSP possuírem a “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este” e de “ser uma organização armada e uniformizada que a identifica de modo claro como a representante da autoridade do Estado”.

Existem na organização elementos com funções policiais e elementos com funções não policiais. Os elementos policiais estão sujeitos à hierarquia de comando, enquanto que o regime aplicado aos elementos não policiais observa as regras gerais de hierarquia na função pública⁴. Nos termos do artigo 36.º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, a hierarquia de comando estabelece “...relações de autoridade e subordinação entre o pessoal policial e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas na lei, sem prejuízo das relações que decorrem do exercício de cargos e funções policiais”.

7.2 As carreiras na PSP

Na PSP existem, para os elementos policiais, 3 carreiras diferentes, podendo também ter a designação de classes: a carreira de Oficial, a carreira de Chefe e a carreira de Agente. A carreira de Oficial compreende os postos de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário. A carreira de Chefe possui os postos de Chefe Principal e Chefe e a carreira de Agente é composta pelos postos de Agente Principal e Agente⁵.

³ Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 165, 6038 - 6042

⁴ Artigo 1.º n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 168, 6065 - 6074

⁵ Artigo 47.º a 58.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º

Para a carreira de Oficial o recrutamento é feito de elementos civis e de elementos já com funções policiais⁶. À carreira de Chefe⁷ apenas podem aceder elementos da carreira da Agente. Para aceder à carreira de Agente⁸ os candidatos deverão observar o disposto no Decreto-Lei 299/2009 de 14 de Outubro.

Há a possibilidade na PSP de cada elemento policial orientar a sua carreira em função das suas próprias expetativas. Existem várias alternativas, que se encontram disponíveis a todos as classes, havendo por isso uma grande mobilidade dos elementos policiais.

7.3 Competências do Policia

Os profissionais de polícia, quando frequentam os cursos de formação inicial - Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) e Curso de formação de Agentes (CFA), são instruídos com matérias correspondentes à missão da PSP, que os mesmos irão desenvolver. Entre estas matérias figuram conteúdos jurídicos e conhecimentos técnicos e táticos, assim como uma diversidade de outros, que se mostram também eles fundamentais a todos os profissionais de polícia.

Aos profissionais de polícia é exigido que, a todo o momento da sua ação, façam a constante interligação entre todos os conhecimentos teóricos e práticos que possuem, resultando na ação policial, que poderá ser definida como o conjunto de procedimentos policiais na sua interação com a sociedade, observando sempre a lei e os princípios a que a PSP está vinculada constitucionalmente. A atividade policial tem de observar também o constante do Código Deontológico do Serviço Policial⁹, que “visa promover a qualidade do serviço policial e reforçar o prestígio e a dignidade das forças de segurança”.

Para o desempenho de funções mais específicas¹⁰, a PSP ministra cursos de especialização adequados. Ainda que na formação inicial se contemplem esses conteúdos, emerge a necessidade de, no momento da colocação nesses serviços, dotar os elementos de conhecimentos mais aprofundados sobre essa função específica.

Para as funções normais de polícia a PSP ministra periodicamente formações. Essas formações incidem sobre diversas temáticas das quais destacamos: técnica policial, sistemas de informação e comunicação e área jurídica.

O profissional de polícia tem de ser detentor de todos estes conhecimentos para que possa responder às solicitações decorrentes da sua missão.

199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

⁶ Art.º 53.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna e Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril

⁷ Art.º 55.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

⁸ Art.º 59.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

⁹ Publicado em 28 de Fevereiro de 2002, Diário da República n.º 50, Série I-B

¹⁰ Ex.: Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial; Esquadra de Investigação Criminal

8. Trabalhos de campo e análise dos resultados

Pretende-se desenvolver um estudo de caso que considera a realidade de um Comando Distrital de Polícia (CDP), em particular o de Braga. Efetuou-se uma análise das funções aí existentes e das competências necessárias para o desempenho dessas mesmas funções. Pretende-se também, para cada tarefa, aferir se o seu conteúdo funcional coincide com a formação inicial ministrada pela PSP.

8.1 Metodologia da investigação

A opção metodológica escolhida para a parte prática passou por um estudo de caso da PSP, o Comando Distrital de Braga (CDB). Foi utilizado o método qualitativo, com recurso a entrevistas a seis profissionais da PSP, com responsabilidades na área da GRH. Efetuando-se posteriormente uma análise de conteúdo às respostas dos entrevistados.

Considerámos o Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, tendo sido analisados os descritores funcionais de todas as funções existentes no CDB, de onde extraímos as funções de conteúdo funcional policial e as de conteúdo funcional não policial. Para esta tarefa consideramos a Constituição da República Portuguesa (CRP)¹¹, o Decreto-lei 78/87 de 17 de Fevereiro que aprova o Código de Processo Penal, a Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto que aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública, a Lei n.º 48/2008 de 27 de Agosto que aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal e a Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto que aprova a Lei de Segurança Interna¹², sendo nestas que está definida a missão da PSP, assim como as medidas legalmente previstas para o cumprimento dessa missão. A análise às funções foi também feita recorrendo aos conteúdos da formação inicial ministrada pela PSP nos cursos de formação inicial – CFOP¹³ e CFA¹⁴, analisando em cada função se o seu conteúdo funcional correspondia à formação ministrada pela PSP.

8.1.1 Entrevista

Foram efetuadas entrevistas exploratórias, que são, segundo Sarmento (2013, p. 33) aquelas que exploram “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto”. As entrevistas são estruturadas, de modo a não nos afastarmos do tema em análise “o entrevistado não sai fora do guião e só responde ao que lhe é perguntado” (Sarmento M., 2013, p. 34).

Segundo Foddy (1996, p. 143) considera que:

¹¹ Artigo 272.º

¹² Artigos: 25.º; 26.º; 28.º e 29.º

¹³ Despacho 7902/2010 de 25 de Janeiro, Diário da República, 2.ª série, n.º 87

¹⁴ Despacho 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro de 2010

Os inquiridos respondam à mesma pergunta de modo a que as respostas sejam validamente comparáveis entre si; produzem respostas com menor variabilidade; propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à memória e, por isso, são de mais fácil resposta; produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis.

As entrevistas decorreram nos locais de trabalho dos entrevistados, atendendo à sua disponibilidade e também ao facto de que para Guerra (2006, p. 60) estes são os locais onde os entrevistados se encontram mais “à vontade”, permitindo assim uma maior qualidade nos dados obtidos.

Estas entrevistas são fundamentais para o esclarecimento de determinados pontos do trabalho.

A entrevista foi validada, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, por um painel constituído por três especialistas e o pré-teste à entrevista foi feito ao primeiro entrevistado, não merecendo qualquer alteração ao guião inicial.

8.1.2 Análise de conteúdo

Segundo Berelson (1952) a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A análise de conteúdo é definida por Sarmiento (2013, p. 48) “como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias”. “Consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmiento, 2013).

Para o nosso trabalho optámos pela análise conceitual que, segundo Oliveira (2008) se baseia “em como estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto”.

Utilizámos o método aberto Moscovici (2003), não havendo “categorias pré-definidas”, precedendo-se a uma análise de conteúdo exploratório. Foram realçadas as semelhanças entre as respostas dos entrevistados e posteriormente estabelecidas categorias, que permitiram “a sua classificação e a sua quantificação” (Moscovici, 2003).

Analisadas as respostas obtidas nas entrevistas verifica-se uma forte convergência entre todos os entrevistados.

8.2 Análise dos resultados

O CDB possui 238 funções, sendo 162 funções de conteúdo funcional policial e 76 funções de conteúdo funcional não policial.

Este CDP possui 526 trabalhadores, sendo 508 polícias e 18 trabalhadores civis. Todos os trabalhadores civis desempenham funções não policiais. Dos

508 polícias, 79 desempenham funções de conteúdo funcional não policial, ou seja cerca de 16 % dos polícias, executam tarefas que não constituem a missão operacional da polícia, mas antes atividades de apoio a essa missão.

Observou-se também que:

- As Divisões integradas e destacadas possuem cerca de 35,5 % do seu efetivo policial, ocupado com funções de conteúdo funcional não policial;
- As esquadras de trânsito possuem 29 % do seu efetivo afeto a funções de conteúdo funcional não policial;
- As Esquadras de competência territorial integrada e destacada possuem em média 9% do seu efetivo policial afeto a funções não policiais;
- As Esquadras de intervenção e fiscalização policial e as esquadras de investigação criminal apenas possuem funções de conteúdo funcional policial;
- A maior parte dos funcionários civis encontra-se no desempenho de funções na estrutura diretamente dependente do comando - 72,2 %;
- Existe um défice de cerca de 29 % de funcionários civis para o desempenho das tarefas de conteúdo funcional não policial, como indica no Gráfico 1.

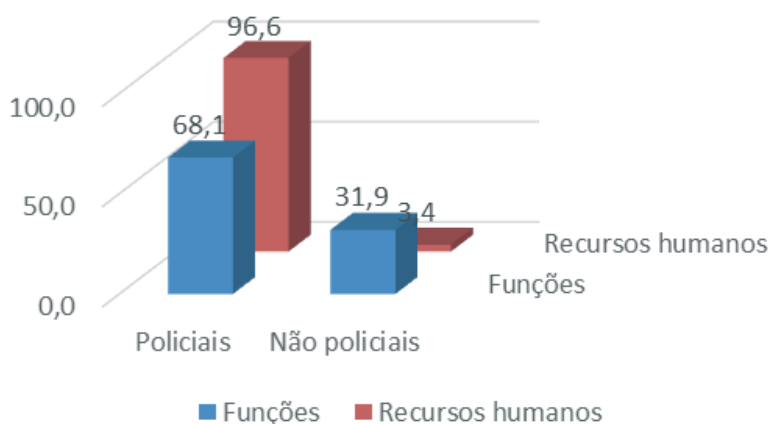


Gráfico 1: Comparação entre a distribuição de funções e de recursos humanos - CD Braga.

Ainda que numa primeira análise possa parecer que os elementos policiais sejam em demasia, relativamente às funções, o facto é que este número reflete as situações acima apresentadas, isto é, existem elementos policiais a desempenhar funções não policiais, uma vez que os elementos civis apenas desempenham funções não policiais.

Verificamos que as distribuições das funções e dos recursos humanos são muito diferentes, o que inviabiliza uma adequada gestão dos recursos humanos.

9. Conclusões e recomendações

Neste último capítulo vai-se por um lado, responder à pergunta de partida, e por outro, à verificação ou não verificação das hipóteses previamente formuladas bem como verificar o cumprimento dos objetivos propostos. Seguem-se as recomendações e apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação. Por fim fazem-se sugestões para investigações futuras neste domínio de estudo.

9.1 Verificação das hipóteses

Como mencionado inicialmente, foram consideradas seis hipóteses, sendo duas teóricas e quatro práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

HT 1: Verifica-se, de acordo com a literatura estudada a cada função deverá corresponder um trabalhador detentor das competências adequadas ao desempenho dessa função. Só assim a função poderá ser desempenhada de forma integral. A PSP forma os seus trabalhadores para as tarefas policiais, não para outras. Ao encontrarmos elementos policiais no desempenho de tarefas para as quais não possuem formação verificamos que este modelo de GRH não se adequa à PSP.

HT 2: Verifica-se, a escolha de um trabalhador para o desempenho de uma função deverá considerar as competências que o mesmo possui, avaliando se são as adequadas ao desempenho daquela função. Só desta forma é possível ao trabalhador poder corresponder ao que se espera dele – cabal cumprimento das suas tarefas. Quando as necessidades da função correspondem às competências do trabalhador que a executa, a qualidade do trabalho é superior.

HP 1: Verifica-se, através do estudo do CDB foi possível determinar que neste Comando existem 79 polícias a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial, o que corresponde a cerca de 16 % do efetivo policial deste comando.

HP 2: Verifica-se, 66,7 % dos entrevistados responderam nesse sentido, indicando razões alheias à organização PSP, entre elas fatores de natureza política.

HP3: Verifica-se parcialmente, aferiu-se que estas práticas de GRH remontam já ao passado, desde o tempo em que os Oficiais da PSP eram recrutados da carreira de Oficial do Exército, protelando-se este modelo até aos dias de hoje.

Existe a vontade organizacional na PSP para a alteração de paradigma, sendo no entanto um processo que encontra forte resistência, principalmente a nível político.

HP 4: Verifica-se totalmente, todos os entrevistados afirmaram, que o recrutamento de funcionários civis seria uma mais-valia para a PSP. Com este recrutamento seria possível escolher os candidatos mais adequados às funções não policiais, sendo essas tarefas desenvolvidas com mais qualidade.

Foi possível ainda observar, durante o trabalho de campo, que a constante mobilidade dos elementos policiais prejudica o adequado desempenho das funções não policiais. Com os funcionários civis, que apenas desempenhariam aquelas funções, não sendo nomeados para qualquer outra, o conhecimento adquirido e a experiência constituir-se-iam como mais-valias para o desempenho da função, situação que se perde com a constante rotação dos elementos policiais.

9.2 Confirmação dos objetivos

Relativamente aos objetivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso.

Determinou-se que no CDB existem 238 funções, sendo 162 funções de conteúdo funcional policial e 76 funções de conteúdo funcional não policial e existem no CBD 508 elementos policiais, estando 79, a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial. Os outros, 429, desenvolvem funções policiais.

9.3 Resposta à pergunta de partida da investigação

Depois de considerada toda a informação recolhida verifica-se que este modelo de GRH não é adequado nem sustentável para uma Polícia moderna.

A vigência deste modelo na PSP, protela-se no tempo devido a questões externas à própria organização. A PSP já reconheceu este problema, conforme plasmado no despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, e as enfermidades que daí decorrem, não tendo no entanto tido capacidade para, unilateralmente enquanto organização diretamente dependente da administração central do estado, empreender a necessária reforma.

Verificou-se que o recrutamento de civis para o desempenho das tarefas de conteúdo funcional não policial se constituiria como uma mais-valia para a organização PSP. Esta deixaria de ter encargos com a formação inicial destes profissionais, passando a ter para cada função trabalhadores detentores das competências necessárias e adequadas ao desempenho dessas mesmas tarefas.

Verificou-se também que a especialização na função policial se apresenta como alternativa a par com a apresentada no parágrafo anterior. Aos polícias devem corresponder apenas funções de conteúdo funcional policial, devendo as restantes ser desenvolvidas por trabalhadores civis, sem formação policial ministrada pela PSP.

Só com a implementação destas alternativas será possível à PSP manter a função policial em níveis de qualidade elevados, uma vez que a atividade operacional, face visível da organização junto da sociedade, e por isso representativa de toda a organização, levada a cabo por especialistas policiais, teria como apoio diversos profissionais não policiais, com formação específica para as funções que desempenham, resultando da articulação destas duas vertentes um melhor serviço prestado ao cidadão.

9.4 Conclusões Finais

É hoje amplamente aceite que, para o sucesso organizacional, é fundamental uma política de recursos humanos adequada. Esta GRH tem necessariamente de considerar todas as variáveis existentes, sendo que das opções adequadas emergirá a adequada política de recursos humanos.

A PSP, enquanto organização, deve procurar otimizar os seus recursos humanos, adotando as práticas de recursos humanos que melhor se adaptem à sua missão. Têm sido operados esforços nesse sentido, veja-se o caso do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, que devem ser continuados de maneira a não se perder o trabalho desenvolvido.

Considerámos fundamental que se considere toda a estrutura orgânica da PSP e se realize a definição exata da natureza funcional. Todas as funções existentes na PSP, além de se encontrarem exaustivamente descritas¹⁵, devem estar categorizadas em policiais ou não policiais. Esta determinação é fundamental para que as práticas de gestão de recursos humanos possam ser as mais adequadas. Veja-se desde logo na fase de recrutamento, como será possível levantar a necessidade de contratação de civis se não existe um documento que defina quais as funções que os mesmos podem desempenhar.

Verificámos que alguns Agentes afetos às funções não policiais são nomeados para as mesmas, por já não reunirem as condições necessárias para a exigência da vida operacional, observámos ainda que alguns Agentes preferem essas funções derivado ao horário que estas possibilitam. Sobre esta realidade considerámos que a PSP deve continuar o caminho da especialização de funções e gradualmente, considerando o recrutamento de civis, terminar com estas nomeações, encontrando para os Agentes inaptos para a actividade puramente operacional, soluções especiais, que devem existir para a profissão de polícia. A GRH não pode encontrar um limite nestas situações, tornando inviável qualquer serviço policial quando estas forem em grande número e se constituam por si só como fatores habilitantes ao desempenho de uma função não policial. A função não policial não pode continuar a ser vista como subsidiária da função policial, deve antes ser vista como parte integrante de um sistema, fundamental à organização.

9.5 Recomendações e investigações futuras

O presente trabalho deve ser considerado como mais um contributo no sentido de elevar a carreira policial. Será através da determinação definitiva da natureza funcional que se podem aplicar novas práticas de GRH, nomeadamente no recrutamento.

15 Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Esta investigação deve ser encarada como um ponto de partida para desenvolver um estudo, cujo seu objeto seja mais alargado, ou seja, que o universo seja expandido a toda a PSP.

Consideramos a metodologia utilizada como o caminho a seguir para a elaboração de um documento complementar ao despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, onde esteja determinada a natureza da tarefa, permitindo assim determinar com exatidão o trabalhador adequado.

Bibliografia

- BELL, J. (1997). Como realizar um Projeto de Investigação (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- BEZNOSIUK, W. (1981). Préface Personnel (1.^a edição ed.). Vuibert, coll, Gestion.
- BILHIM, J. (2004). Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP.
- BOHLANDER, G. W., & SNELL, S. (2012). Managing Human Resources (16.^a ed.). Canada: Cengage Learning.
- CAETANO, A., & VALA, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas (3.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. (2013). HUMANATOR XXI RECURSOS HUMANOS E SUCESSO EMPRESARIAL. Lisboa: Dom Quixote.
- CARAPETO, C., & F. F. (2005). A Administração Pública - Modernização Qualidade e Inovação (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CASCÃO, F. (2004). Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas . Lisboa: Editora RH.
- CHIAVENATO, I. (2002). Recursos Humanos (7.^a edição compactada ed.). São Paulo: editora Atlas.
- CÓDIGO DEONTOLÓGICO DO SEVIÇO POLICIAL. Diário da República n.º 50, Série I-B, de 28 de Fevereiro de 2002.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA. (2008). Coimbra: Almedina.
- COUTINHO, C. P. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Coimbra: Almedina.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., & CARDOSO, C. C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Decreto- lei n.º 78/1987 de 17 de Fevereiro. Código de Processo Penal, Retificação n.º 21/2013 de 19 de Abril.
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro. Diário da República. 1.^a Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna.
- Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 7902/2010 de 25 de Janeiro. Diário da República. 2.^a série - n.º 87,

- 23820 - 23824, Polícia de Segurança Pública.
- DREJER, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. EUA: Greenwood Publishing Group.
- FITZ-ENZ, J., & DAVISON, B. (2002). *How to Measure Human Resource Management* (3.^a ed.). EUA: McGraw Hill Professional.
- FODDY, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- FORTIN, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). (N. Salgueiro, Trans.) Loures: Lusociência.
- GHIGLIONE, R., & MATALON, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e prática* (3.^a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- GOUVEIA, P. M. (2009). *O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*, (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- GUERRA, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Princípia Editora, Lda.
- HILL, M. M., & HILL, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- LAWLER, E. E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. EUA: Wiley.
- Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 165, 6038 - 6042.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 168, 6065 - 6074.
- Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 167, 6135 - 6141.
- Lobita, V. S. (2013). *Auditoria às fichas de descrição de funções da empresa Carmona, S.A. como preparação de um processo de avaliação de desempenho*. Lisboa: ISEG.
- MATHIS, R. L., & JACKSON, J. (2007). *Human Resource Management* (12.^a, ilustrada ed.). EUA: Cengage Learning.
- MONTEIRO, L. F. (2009). (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.
- MOSCOVICI, S. (2003). *Les méthodes des sciences humaines*. Paris (Fr): Presses Universitaires de France.
- NEVES, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- PERETTI, J.-M. (2001). *Recursos humanos* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril. *Diário da República*. 1.^a Série - n.º 80, 1368 - 1370, Ministérios da Administração Interna.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 79-91.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação/

- Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. (2012, Junho 22).
- ROCHA, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- SARMENTO, Manuela (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada (3.ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SARMENTO, MANUELA (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SCHWANINGER, M. (2008). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management (2.ª ed.)*. Suíça: Springer.
- SÉNECA, L. A.
- SOUSA, M. J., & BAPTISTA, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- ULRICH, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering*. Harvard Business School Press.
- VELOSO, A. L. (2007, Novembro). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- VILELAS, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.