

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Contributos sobre a contratação de recursos humanos para o desempenho de funções administrativas na PSP

**Trabalho Individual Final
5º Curso de Comando e Direção Policial**

Estudo Teórico

Autor: Nuno Miguel Dias Curado Marques, Comissário, M/149828

10 de julho de 2022



RESUMO

A atividade policial é essencial num estado de direito e para ser exercida é necessário que os corpos de polícia tenham os recursos humanos suficientes para o cumprimento da sua missão. A Polícia de Segurança Pública tem inúmeras atribuições que resultam da Lei, e que devem ser cumpridas num patamar de excelência. A atividade operacional tem sido desígnio primordial para uma missão de sucesso, mas as tarefas de apoio à atividade operacional, cada vez mais exigentes e complexas também são essenciais numa Polícia de vanguarda. Neste trabalho, assente num estudo teórico, apresentaram-se contributos para a contratação massiva de recursos humanos civis que sejam possuidores de formação em áreas úteis para o desempenho de tarefas relacionadas com a gestão de recursos financeiros, recursos humanos, logística e outras ainda que não colidam com a atividade operacional. Foram expostos argumentos que clarificaram que a medida é benéfica para instituição, porque o recrutamento destes funcionários permite no futuro, libertar os polícias do trabalho burocrático, para regressarem à atividade operacional e cumprirem em exclusivo as diversas atribuições decorrentes da legislação de segurança interna. Polícias de outros países têm adotado este modelo de gestão de recursos humanos, caracterizando-se pela sua eficiência.

Palavras-chave:

Pessoas; qualificação; recrutamento; tarefas administrativas

ABSTRACT

Police activity is essential in a rule of law and to be exercised it is necessary that police forces have sufficient human resources to fulfil their mission. The Public Security Police has numerous duties that result from the Law and that must be fulfilled with excellence. The operational activity has been primary design for a successful mission, but the increasingly demanding and complex tasks supporting the operational activity are also essential in a state-of-the-art Police Force. In this work, based on a theoretical study, contributions were made to the massive hiring of civilian human resources who have had training in areas useful to the performance of tasks related to the management of financial resources, human resources, logistics and others that do not conflict with operational activity. Arguments were exposed that clarified that clarified that the measure is beneficial for the institution because the recruitment of these officers allows, in the future, to free police officers from bureaucratic work, to return to operational activity and exclusively fulfill the various duties arising from the internal security legislation. Police from other countries have adopted this model of human resources management, characterised by its efficiency.

.

Key words:

Administrative tasks; people; qualification; recruitment;

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
INTRODUÇÃO.....	1
I. ESTADO DE ARTE	2
1. Contextualização teórica.....	2
a) A “civilização” na Polícia.....	2
b) Retrospectiva à contratação de funcionários civis.....	3
c) A organização da PSP	5
d) Os recursos humanos na PSP.....	6
2. Hipóteses teóricas e método	7
3. Panorama internacional	8
a) A polícia belga - <i>Police Fédérale</i>	8
b) A polícia luxemburguesa - <i>Police Letzebuerg</i>	9
c) A polícia francesa - <i>Police Nationale</i>	9
d) A polícia irlandesa - <i>Garda Síochána</i>	10
e) A polícia espanhola - <i>Polícia Nacional</i>	11
II. PERSPECTIVAS	12
1. A indispensabilidade de recrutar civis.....	12
2. Um plano para a materialização.....	13
a) Recrutamento e seleção	13
b) Conhecer a PSP.....	15
c) A importância da integração.....	16
d) Os custos.....	17
CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS	20

INTRODUÇÃO

Hodiernamente em quase todos os setores da função pública há um denominador comum, que é a diminuição de recursos humanos, resultado de várias vicissitudes políticas e económicas dos últimos anos. De forma mais abrangente, pensamos não haver em Portugal uma força ou serviço de segurança que refira que tem o efetivo suficiente e adequado, para corresponder em pleno à sua missão e que dispensa admissões de recursos humanos a curto prazo.

Os recursos humanos são a substância mais importante de uma organização, deixaram de ser vistos apenas como simples empregados para serem considerados essenciais para o desenvolvimento de qualquer organização (Chiavenato, 1999). Tem de ser uma aspiração do governo atual e dos futuros, recrutar, de forma íntegra e adequada, o número de funcionários policiais e não policiais, para que a missão da Polícia de Segurança Pública (PSP), seja cumprida, não apenas com qualidade, mas com uma resposta de excelência.

A PSP, à semelhança de outras Polícias, nacionais ou estrangeiras, tem na sua génese a vertente operacional, mas também uma de apoio logístico e administrativo, que permite que a operacional seja eficaz e eficiente. Podemos definir a primeira como área operacional e a segunda como área de apoio.

Na área operacional trabalham polícias e apenas estes, porque estão vinculados ao cumprimento das atribuições previstas no art.º 3º da Lei Orgânica da PSP. Na área de apoio trabalham polícias e funcionários com funções não policiais. Pretendemos focar o nosso estudo na inestimável supremacia, que será a contratação de pessoas para desempenharem funções administrativas numa escala muito mais alargada do que atualmente se contratam “civis” para trabalhar na instituição. Analogamente com Polícias estrangeiras, a PSP tem uma percentagem baixa de funcionários policiais. Embora as tarefas administrativas e de logística sejam tão basilares como as funções operacionais, não é coerente serem exercidas por polícias, impedindo estes de cumprir as funções para as quais foram formados. A gestão de recursos humanos “consiste na projeção das ações duma dada organização e dos recursos humanos necessários para implementar uma ação” (Rocha, 2007, p. 113). Defendemos neste trabalho a contratação de recursos com formação especializada em diversas áreas e com a qualidade do ensino português, privado ou público, que será bem menos oneroso a contratação dos recursos humanos já formados no ensino normal para servir a Polícia de Segurança Pública, em detrimento do que acontece no exército e em outra força de

segurança, que formam na sua academia oficiais para desempenharem funções administrativas.

Consideramos este argumento atual e pertinente devido ao decrescimento dos recursos humanos com funções policiais ao longo dos últimos anos, pelo que há necessidade do poder político fazer uma aposta na contratação massiva de recursos humanos para o desempenho de funções, que não tenham a incumbência de serem executadas por pessoal com funções policiais. Por cada funcionário não policial a desempenhar funções administrativas é mais um polícia a desempenhar funções operacionais e esta é a grande premissa deste estudo. Os objetivos desta investigação são:

- (i) clarificar os benefícios da contratação de funcionários não policiais para a instituição;
- (ii) analisar algumas polícias europeias e como estas já otimizam o recrutamento civil;
- (iii) definir como poderá ser a operacionalização do recrutamento massivo de funcionários policiais para ingressarem na PSP.

Temos plena perceção de algumas dificuldades na elaboração deste trabalho em que salientamos a pouca bibliografia que existe referente ao objeto de estudo e por outro lado a limitação do número de páginas que nos permita explicar com mais profundidade o tema que nos propusemos abordar. É nossa intenção que este trabalho possa auxiliar na tomada de decisão em matéria de políticas de recursos humanos.

I. ESTADO DE ARTE

1. Contextualização teórica

a) A “civilização” na Polícia

A Polícia, nos termos do disposto na Constituição da República Portuguesa, “tem por funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos, liberdades e garantias do cidadão”. A PSP é definida na sua Lei Orgânica, como “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”.

Subsiste a clara noção que “as restrições orçamentais têm limitado de forma significativa a admissão de elementos para a PSP, tendo reduzido drasticamente o número

de novas admissões” (Calçada, 2016, p.4). Por outro lado, as imposições de uma sociedade em constante mutação são cada vez maiores e a Polícia tem que responder em pleno com todos os recursos humanos disponíveis. Nesta instituição centenária trabalha pessoal com funções policiais e pessoal com funções não policiais. São estes últimos que são a civilização da Polícia e que quantos mais forem, mais polícias estarão na rua para exercerem a sua missão. Comparativamente com outros países, a PSP tem uma percentagem muito baixa de funcionários civis a desempenharem funções administrativas e de logística e, devido ao facto das tarefas de apoio à atividade operacional terem aumentado nos últimos anos, é preciso inverter este paradigma.

Importa definir que funcionários civis são “ todos aqueles que não são membros da força” (Chess, 1960, p. 591). E sustenta Mulligan (2008) que a civilização na polícia é a reafectação de polícias que desempenham tarefas administrativas para o exercício de funções operacionais e a sua substituição por funcionários não policiais que possam realizar as mesmas tarefas administrativas de acordo com o padrão exigido. Funcionários civis são também todos aqueles que trabalham na Polícia em funções de apoio administrativo, análise criminal, tecnologias de informação, recursos humanos e relações com os órgãos de comunicação social (Ruddell & Jones, 2014).

Outros autores salientam que a contratação de funcionários civis na Polícia reúne três grandes vantagens e são elas: o menor custo salarial, a libertação de polícias para a atividade operacional e as qualificações de gestão e logística que estes funcionários civis possuem e que os polícias não dominam (King & Wilson, 2014). Também Mulligan (2008) defende exatamente a mesma tríplice de vantagens.

É com um perfeito aproveitamento das aptidões das pessoas, polícias e não polícias, que a PSP seguirá o melhor rumo e devemos patentear ao mais alto nível que “o êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar a sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano” (Matos, 2017, p.13). Deve existir um sólido alinhamento estratégico entre a estrutura dos Recursos Humanos e a organização para que sejam atingidos em pleno os objetivos organizacionais (Matos, 2017).

b) Retrospectiva à contratação de funcionários civis

A Estratégia PSP 20/22 é um documento de enorme importância para uma Polícia moderna e nele estão consagradas linhas orientadoras para a atividade policial. Um dos pilares da Estratégia definido pelo Diretor Nacional é o desígnio da prestação de um serviço

de qualidade, nomeadamente, “Cultivar uma cultura de excelência na prestação do serviço policial, baseada na transparência, no cumprimento rigoroso dos protocolos policiais aprovados e no respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos que servimos” (Estratégia PSP 20/22). Outro eixo fundamental que vai de encontro ao nosso estudo é o Eixo estratégico 3 – Tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística com o objetivo de “Investir na consolidação e na integração das ferramentas digitais de apoio à atividade operacional, nomeadamente de gestão documental, logística, financeira e recursos humanos”. É o investimento em recursos humanos qualificados e em ferramentas digitais que resultarão numa simbiose, que poderá catapultar a PSP para a vanguarda das Polícias europeias.

Em Portugal, o tema de se recrutar em massa funcionários civis para desempenharem tarefas administrativas e de apoio operacional na PSP não é inédito. Nos últimos anos muito se tem falado desta necessidade de se libertar polícias para a atividade operacional, no entanto, pouco se tem evoluído. Torres (2019), refere mesmo que “é difícil encontrar um documento governamental de natureza pragmática na área da segurança interna onde não esteja plasmada a intenção de substituir polícias na PSP e na GNR por elementos não policiais”. Ainda, seguindo a opinião de Torres, a medida embora considerada positiva tem malogrado.

Em 2005 o Ministro da Administração Interna do XVII governo constitucional, encomendou um estudo sobre a racionalização de estruturas da GNR e da PSP. Esse estudo sugeriu grandes transformações ao nível destas duas polícias, sendo que a maioria não foram concretizadas. Em 2006, ano da conclusão do estudo, a PSP contava com um efetivo de 20.702 pessoas, das quais 19.924 (96%) correspondiam a polícias e 778 (4%) a elementos civis. Uma das medidas sugeridas nesse estudo consistia na substituição de polícias por funcionários civis em áreas não operacionais. Era recomendado que fosse feito um levantamento dos polícias que estavam a desempenhar funções não policiais e que se elaborasse uma análise detalhada das condições em que os recursos seriam reconvertidos. Defendia-se ainda nesse estudo que o ingresso de civis na PSP fosse feito por concurso externo ou movimentação interna entre funcionários de outros organismos públicos. As colocações dos novos recursos seriam efetuadas quando as vagas ocupadas por polícias fossem surgindo (Accenture, 2006). Não se concretizou.

Mais tarde em 2007, foi publicada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, que definiu a necessidade de se iniciar uma reforma da Guarda Nacional Republicana e da Polícia de Segurança Pública. Esta reforma ambiciosa foi executada em várias áreas, mas

em outras não chegaram a sair do papel. Foram identificados “cerca de seis milhares de postos de trabalho nas forças de segurança em funções de suporte que poderiam ser desempenhados por civis sem formação militar ou policial”. Segundo a mesma Resolução de “ imediato, 1.800 efetivos podem ser libertados para colocação em funções operacionais, permitindo que os respetivos postos de trabalho sejam objeto de procedimento para colocação de funcionários civis”. Apesar de muito pertinente a medida não avançou.

c) A organização da PSP

A PSP que se destaca “no panorama securitário nacional, constitui-se como baluarte dos direitos e da segurança” (Cruz, 2020, p.23). É um organismo do estado de elevada complexidade, com diversas atribuições resultantes da legislação de segurança interna. A Direção Nacional da PSP compreende a Unidade Orgânica de Operações e Segurança, a Unidade Orgânica de Segurança Portuária e Controlo Fronteiriço, a Unidade Orgânica de Recursos Humanos e a Unidade Orgânica de Logística e Finanças, conforme plasmado na Lei Orgânica da instituição. O organigrama da PSP, no que respeita à Direção Nacional é espelhado nos Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais e consequentemente nas Divisões policiais. Os estabelecimentos de ensino da PSP e a Unidade Especial de Polícia, por inerência das respetivas atribuições, possuem um organigrama específico.

A estrutura das unidades territoriais tem como pilares basilares da sua organização uma área operacional e uma área de apoio. A área operacional tem como responsabilidade planear e coordenar os serviços de operações, segurança pública, informações policiais, investigação criminal, trânsito, polícia administrativa, armas e explosivos e segurança privada. À área de apoio compete assessorar, planear e coordenar a gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos da unidade territorial com vista ao cumprimento da missão, conforme a Portaria n.º 434/2008 de 18 de Junho (alterada pela Portaria n.º 2/2009 de 2 de Janeiro). No nosso estudo vamo-nos focar apenas na área de apoio.

As áreas de apoio, também designadas por áreas administrativas das unidades territoriais, são compostas por núcleos que são responsáveis por diversos serviços complementares e essenciais à atividade operacional. São o Núcleo de Recursos Humanos, o Núcleo de Saúde, o Núcleo de Formação, o Núcleo de Apoio Geral, o Núcleo de Logística e o Núcleo de Recursos Financeiros. As tarefas desempenhadas em cada núcleo são facilmente identificáveis pela própria designação. São atividades administrativas, realizadas

em ambiente fechado e que na sua maioria são executadas por polícias, que de forma generalizada não têm qualquer experiência nessas tarefas nem formação nessas funções. Todos estes núcleos têm áreas equivalentes em grandes organizações, sejam empresas privadas, empresas públicas ou outros organismos do Estado.

d) Os recursos humanos na PSP

Conforme referido, atualmente quem desempenha as funções administrativas são maioritariamente polícias, mas estes são essenciais para a missão para a qual foram formados, que não são mais que exercer as atribuições da PSP elencadas na sua Lei Orgânica que já abordámos.

Ao longo dos anos, a PSP tem visto o seu quadro de efetivo reduzir e é imperioso que seja tomada uma peculiar racionalidade na gestão de recursos, focando a obediência no objetivo custo/benefício (Torres, 2019). Os recursos mencionados pelo autor incluem também os recursos humanos. Em 2011 a Polícia de Segurança Pública tinha no seu quadro 21.702 polícias, (Balanço Social de 2011) e no ano de 2021 o número baixou para 19.997, (Relatório Anual de Segurança Interna de 2021). Permite-nos assim verificar, que em 10 anos houve uma redução de cerca de 8% de polícias no quadro da Polícia de Segurança Pública. Esta diminuição reflete-se nas mais diversas missões da PSP, inclusive no patrulhamento, serviço que transmite à população sentimento de segurança e, por outro lado, projeta a visibilidade da instituição.

Consultando ainda os Balanços Sociais de 2011 e 2020, também houve uma redução de funcionários civis que prestam serviço na PSP, passando de 648 em 2011 para 627 no ano de 2020. A diminuição não é acentuada mas por não haver um aumento já é alarmante. Em 2021 o efetivo da PSP era 96.9% de polícias e 3,1% de pessoal civil que desempenha funções não policiais. Consideramos que seja uma percentagem muito baixa de recursos civis que trabalham na instituição comparativamente às inúmeras atividades administrativas existentes e que têm que ser executadas. Nota-se ainda que a distribuição dos funcionários civis não é equitativa nas diversas unidades existentes no território nacional e dos estabelecimentos de ensino. Começando por estes que são semelhantes na sua organização, a Escola Prática de Polícia, (EPP) tem no seu quadro 2 técnicos superiores e 14 assistentes técnicos e por outro lado o Instituto Superior de Ciências Polícias e segurança Interna, (ISCPSI) tem na sua estrutura orgânica 7 técnicos superiores e 1 assistente técnico. Comparemos agora os dois maiores comandos do país. No Comando Metropolitano de Lisboa trabalham 4 técnicos

superiores e 11 assistentes técnicos e no Comando Metropolitano do Porto exercem funções 7 técnicos superiores e 23 assistente técnicos. É importante destacar que em ambos os comandos existem as mesmas tarefas de apoio à atividade operacional, mas o Comando Metropolitano de Lisboa, com menos funcionários civis, terá de recorrer a mais polícias para desempenharem as mesmas tarefas que no Comando do Porto, retirando, mais uma vez, estes polícias da atividade operacional.

2. Hipóteses teóricas e método

Enquadrámos este trabalho num estudo teórico em que analisámos a literatura existente, nomeadamente trabalhos académicos, legislação, artigos publicados sobre a temática e bibliografia estrangeira. Para a consistência deste trabalho anunciamos o seguinte problema de investigação:

A contratação massiva de recursos humanos para o desempenho de tarefas administrativas na PSP, terá como consequência uma maior eficiência e eficácia na instituição?

Existem autores que definem que o “problema de investigação é um elemento central numa investigação porque, de alguma forma, dele derivam todos os outros elementos constituintes do processo” (Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019, p.49). E outros autores acrescentam que a escolha do problema tem que ser ponderada, porque requer inovação, ser oportuna no tempo e ter interesse académico (Batista e Sousa, 2011). Foi o que tentámos.

Julgamos que o problema de investigação seja inovador, oportuno devido à conjuntura político-económica que se vive, tenha interesse no meio académico e seja relevante para a instituição.

Tendo o problema como ponto de partida da investigação materializámos três hipóteses:

H1 - A contratação de recursos humanos qualificados vai se refletir na qualidade do serviço prestado pela PSP?

H2 - O recrutamento de pessoas civis para o desempenho de funções administrativas vai ser um processo menos oneroso para o erário público?

H3 - A convivência de recursos humanos com funções policiais e não policiais é profícua?

Estão formuladas as hipóteses e incentiva Coutinho que o “investigador tem de as testar ou pôr à prova” (2011, p.50).

3. Panorama internacional

Para complementar o nosso estudo é essencial fazer uma análise ao que se passa nas polícias de outros países. Verificar se já contratam funcionários civis, como o fazem e para que competências. Pela limitação de páginas iremos fazer uma curta resenha de algumas polícias europeias. Segundo Chess (1960) funcionário da Polícia de Nova Iorque, no estudo que fez referiu que os Estados Unidos da América foram pioneiros na contratação de civis. Neste mesmo estudo, o autor menciona que em 1958 as Polícias nas cidades americanas com mais de um milhão de habitantes, tinham nos seus quadros 10% de funcionários não policiais, destacando a cidade de Los Angeles, em que esta percentagem era de 20%.

a) A polícia belga - *Police Fédérale*

O sistema policial da Bélgica sofreu uma reestruturação devido a acontecimentos que em nada dignificaram o sistema judicial e policial deste país no final do séc. XX. Antes da reestruturação, existiam três corpos de polícia, a polícia judiciária que realizava tarefas judiciárias mais difíceis e específicas, a polícia municipal com tarefas de polícia em todo o território municipal e a *Gendarmerie* que desempenhava tarefas de polícia administrativa e de polícia judiciária. Com a entrada do novo milénio, passa a existir a *Police Fédérale* e 196 corpos de polícia locais, na dependência do Ministério do Interior, (Magda, 2018). O país dispõe, entre a *Police Fédérale* e os corpos de Polícia locais, de 35.500 polícias, que resulta um rácio de 1 polícia por 287 habitantes (Magda, 2018). Após pesquisa na página digital da Polícia belga, verificámos que tem nos seus quadros cerca de 9.000 funcionários civis que desempenham funções técnicas especializadas, administrativas e outras de apoio à atividade operacional. As vagas para admissão de funcionários civis são publicadas nas páginas digitais de ambas as polícias. Os candidatos ao acederem à página digital deparam-se com ofertas de empregos em várias áreas, nomeadamente, contabilidade, gestão de recursos humanos, ensino, logística, entre outras especialidades. Podem ainda, conforme a sua vontade, optar pela Polícia Federal ou a local e qual a região da Bélgica onde pretendem exercer as suas funções. Existem diversos tipos de contrato, sendo os mais frequentes contratos sem termo e com termo. Na Bélgica, para se trabalhar na Polícia, o grau académico que o candidato possui é fundamental para o tipo de trabalho que pretenda fazer e existem vagas para todos os graus académicos (<https://www.jobpol.be/fr/fonctions-en-tant-que-civil-calog>).

b) A polícia luxemburguesa - *Police Letzebuerg*

No Luxemburgo, no ano de 2020 residiam 632.275 habitantes. A Polícia do Luxemburgo designa-se, no idioma original, de *Police Letzebuerg*. Em 2019, segundo o relatório de atividades da Polícia do Luxemburgo, este organismo tinha nos seus quadros 1.966 polícias e 394 funcionários civis, (*Rapport D' Activités, Police Letzebuerg 2019*), o que dá uma percentagem de quase 17% de funcionários civis do total dos funcionários da polícia luxemburguesa. Ainda segundo o mesmo relatório de atividades, é intenção do governo luxemburguês recrutar até ao final do ano de 2022 mais 607 polícias e mais 240 funcionários civis.

A Polícia do Luxemburgo está repartida por comissariados de Polícia em quatro de regiões do país, (*Rapport D' Activités, Police Letzebuerg 2019*). Os funcionários civis que trabalham na Polícia do Luxemburgo desempenham tarefas de apoio ao nível administrativo e gestores de arquivo. Outros funcionários com maiores qualificações desempenham competências muito específicas, designadamente, investigadores civis, biólogos que trabalham com a Polícia forense, especialistas em tecnologias de informação, psicólogos, economistas, advogados e mecânicos. Os candidatos que queiram trabalhar na Polícia do Luxemburgo podem concorrer às diversas carreiras existentes, consoante as suas qualificações e grau académico.

As vagas disponibilizadas são regularmente publicadas em páginas digitais de emprego público e na página da própria Polícia. O procedimento de recrutamento de pessoal civil para a Polícia é idêntico ao recrutamento para qualquer outro serviço do Estado (<https://police.public.lu/fr/recrutement/cadre-civil.html>).

c) A polícia francesa - *Police Nationale*

Na França a segurança pública, a investigação criminal e a manutenção da ordem estão sob o domínio do ministério do interior francês que dispõe de dois corpos de Polícia, nomeadamente, a *Police Nationale* que tem a sua área de responsabilidades nas áreas urbanas e a *Gendarmerie Nationale* que atua no espaço mais rural, (Magda, 2018). Consultado a página digital da *Europol* a *Police Nationale* tem 145.000 funcionários e a *Gendarmerie Nationale* cerca de 100.000 (<https://www.europol.europa.eu/partners-collaboration/member-states/france>).

Concentremo-nos na *Police Nationale* por ser uma Polícia civilista como a PSP. Para a *Police Nationale* o governo francês assinou em março de 2022 um protocolo, que ambiciona a melhor eficiência e eficácia dos recursos humanos na *Police National*. O plano está traçado para ser cumprido entre 2022 e 2027. O protocolo vai-se traduzir numa lei de programação que irá permitir um gigante reforço de recursos do Ministério do Interior francês e outras grandes transformações esperadas pelos franceses e por todos os que trabalham naquela força policial. Entre os anos de 2018 e 2022 foram contratados 500 novos funcionários civis para substituir operacionais em atividades administrativas. Para o período de 2022 a 2027 é intenção do governo francês contratar mais 2.500 funcionários, para que estes substituam os polícias que estão atualmente a desempenhar tarefas administrativas. Os novos funcionários civis executarão não só tarefas administrativas, mas também competências técnicas e científicas. Para que seja concretizado este ambicioso objetivo irá ser elaborado uma lista das funções desempenhadas por polícias, que poderão ser executadas por civis e consequentemente os polícias serão incentivados a regressarem às funções operacionais (protocole pour la modernisation des ressources humaines de la police nationale, 2022). Com este protocolo são evidentes as vantagens da contratação em massa de funcionários civis para a instituição policial.

O Ministério do Interior francês é a entidade que recruta elementos para as forças policiais, onde se inclui a contratação de funcionários não policiais. Este recrutamento é publicado em várias páginas digitais, onde regularmente são anunciadas vagas para funcionários civis para desempenharem tarefas administrativas em departamentos de recursos humanos, logísticos e financeiros (<https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr>). Recentemente na página digital da Polícia francesa era visível o recrutamento de engenheiros e de técnicos de tecnologias de informação e comunicação, de assistentes administrativos para gestão de recursos humanos e financeiros e também de responsáveis de logística. Os selecionados desempenharão as suas funções numa esquadra, numa direção central ou departamental (<https://www.devenirpolicier.fr/metiers/soutenir>).

d) A polícia irlandesa - *Garda Síochána*

O sistema policial da Irlanda é composto por uma única Polícia civil, a *Garda Síochána*, fundada em 1922 de âmbito nacional, com atribuições de Polícia preventiva uniformizada e de Polícia judiciária (Mulligan, 2008). Nesta Polícia irlandesa “vigora a filosofia de que o uso do bastão é suficiente para garantir a ordem pública. Desta forma, os

elementos uniformizados não são portadores de arma de fogo, à exceção dos elementos à civil” (Magda, 2018, p.21).

A *Garda Síochána*, em junho de 2021, possuía um efetivo de 14.462 polícias e 3.322 funcionários civis, conforme o *Monthly Report to the Policing Authority, july 2021*.

O número de elementos não policiais a trabalhar na *Garda Síochána* aumentou de 1.281 funcionários, em dezembro de 2006, para 2.053 no final de outubro de 2008 - um aumento de 772 funcionários, equivalente a uma percentagem de 60% (Mulligan, 2008). Em complemento aos dados indicados por Mulligan, na página digital da Polícia irlandesa é dado destaque ao recrutamento de mais 250 funcionários desde 2017 até à atualidade. Na mesma informação digital são referidas as inúmeras tarefas que o pessoal não policial exerce na instituição, sobretudo em áreas especializadas como a gestão de recursos humanos, tecnologias de informação, comunicações, ensino, gestão financeira, logística, aprovisionamento, auditoria interna, serviços jurídicos, serviços médicos e apoio em cenários de crime (<https://garda.ie/en/careers/opportunities-for-civilians/>). A gestão de recursos humanos na Polícia irlandesa é um compromisso constante, em sintonia com a modernização e só se consegue ambos com o recrutamento de pessoas qualificadas para apoio à atividade operacional. É essencial identificar as funções de apoio que ainda são desempenhadas por polícias, para que estas possam ser desempenhadas por funcionários civis e promover que os polícias avancem para a primeira linha (Policing Authority Assessment of Policing Performance 2021).

e) A polícia espanhola - *Polícia Nacional*

Em Espanha existem duas forças policiais em que uma é de natureza civil, a *Polícia Nacional*, e a *Guarda Civil*, de natureza militar, e ambas dependem do Ministério do Interior espanhol (Magda, 2018). Concentremo-nos na *Polícia Nacional* pela sua semelhança à PSP. A Polícia espanhola é uma Polícia integral e atua em todo o território nacional, com competências na segurança e ordem pública, terrorismo, criminalidade e toda a atividade de uma Polícia judiciária (Claro, 2018). A *Polícia Nacional* em dezembro de ano 2021 tinha 68.438 funcionários policiais e não policiais (*Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas, enero de 2022*). Consultando o mesmo boletim estatístico de funcionários do estado espanhol, mas relativo ao ano de 2011, no final desse ano o número de funcionários policiais e não policiais era de 68.314, ou seja, a oscilação em 10 anos foi muito residual, apenas com mais 124 funcionários policiais e não policiais no final do ano

de 2021. Após pesquisas em várias fontes bibliográficas e digitais não foi possível apurar qual o número de funcionários civis e respetiva percentagem dos números atrás apresentados.

Ao longo dos tempos, tem sido opção do governo espanhol recrutar funcionários civis para as forças e serviços de segurança e para outros organismos considerados corpos especiais do estado.

A oferta de emprego público de 2022 incorpora um firme compromisso de promoção interna, com o objetivo de fomentar o talento interno existente na administração e aproveitá-los nos diversos organismos do estado, onde se incluem a *Polícia Nacional* (*boletín oficial del estado*, n.º 124, de 25 de mayo de 2022).

II. PERSPECTIVAS

1. A indispensabilidade de recrutar civis

Cremos ser indispensável que se aposte na contratação em massa de recursos humanos para o desempenho de tarefas de apoio à atividade operacional na PSP. É uma medida, no nosso entender, que só trará vantagens para uma Polícia que se pretende na dianteira de outras. Portugal é um país cosmopolita, reconhecido internacionalmente por ser bastante seguro, que por o ser recebe centenas de milhares de turistas por ano e com o presumível fim da pandemia, esse número irá aumentar. Um estudo feito no Canadá (Kiedrowski et al., 2015), revelou que 25% dos funcionários das diversas Polícias canadianas são civis e referem os autores que se deve à crescente complexidade de atividades de apoio, comparativamente com décadas anteriores. Na PSP essa complexidade também tem progredido. Só com uma Polícia moderna, eficiente, apetrechada de polícias e funcionários civis motivados, é que pode resultar numa Polícia que seja o orgulho de quem trabalha na instituição e de uma nação, Polícia defensora dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

Quase todos os anos a Escola Prática de Polícia (EPP) forma centenas de polícias, que irão exercer funções operacionais nas diversas unidades de Polícia espalhadas pelo país, mas a esmagadora maioria dos polícias recém-formados irá desempenhar essas funções no Comando Metropolitano de Lisboa. Destes polícias, esperam-se que sejam operacionais

durante muitos anos da sua carreira e que não sejam convidados a desempenhar tarefas administrativas.

Após a colocação dos polícias recém-formados, ocorre a movimentação de polícias mais antigos para os comandos da sua preferência.

Os comandantes dos Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais anseiam sempre por novos elementos de reforço aos seus comandos para a atividade operacional, mas também pretendem preencher vagas para os serviços de apoio operacional das respetivas unidades. O que de facto acontece é que sempre que existem movimentações de novos agentes, outros irão deixar as funções operacionais para passarem a desempenhar funções administrativas. É nesta fase que a contratação de recursos civis tem que estar implementada.

2. Um plano para a materialização

À semelhança de outros países, Portugal reúne todas as condições para apostar no recrutamento de funcionários não policiais e qualificados, para desempenharem funções de apoio à atividade operacional das Polícias, nomeadamente da PSP. Apresentamos de seguida um plano para a concretização deste desígnio.

a) Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é o processo que decorre entre a decisão de preencher um lugar vago na organização e o respetivo apuramento dos candidatos, que possuem o perfil exigido e reúnem as condições para integrar a organização (Matos, 2017). Para se iniciar o processo de recrutamento, “a organização deve definir qual o perfil pretendido para ocupar a função e estabelecer qual a estratégia que vai adotar” (Matos, 2017, p. 15). Recrutamento pode também ser definido pelo processo de procurar pessoas com competências que possam fazer parte da organização, e a seleção consiste na escolha do candidato que reúne os melhores requisitos para ocupar a vaga disponível (Sekiou et al., 2009).

Para se materializar esta contratação de funcionários, cada comandante territorial, diretor de departamento, diretor de estabelecimento de ensino e comandante da unidade especial de polícia deverá olhar para o seu efetivo e identificar quais os postos de trabalho que podem ser ocupados por civis, libertando polícias para a atividade operacional assim que estes passarem o serviço a quem os substituirá (Kiedrowski et al., 2015). Como refere Matos (2017), são as próprias organizações que através de profissionais internos, terão de

identificar quais as tarefas a cumprir, como as desempenhar eficientemente e que competências terão que ter quem as irá executar. No caso da PSP, a complexidade deste processo ainda é maior devido às competências específicas inerentes a trabalhar numa força policial.

Na instituição “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” (Ferreira & Mendes, 2017, p. 77).

Após o levantamento das necessidades, estas são reportadas ao Departamento de Recursos Humanos que avaliará e determinará a uniformidade entre todas as Unidades que se possam comparar entre si, para que posteriormente se apure o número final dos funcionários civis a admitir à Polícia de Segurança Pública.

Numa fase posterior, a Direção Nacional da PSP transmite ao Ministério da Administração Interna (MAI), as necessidades dos recursos essenciais para todo o território nacional, elaborando o respetivo mapa de pessoal. Este mapa deve prever o número de trabalhadores de que a unidade orgânica necessita para o desempenho das respetivas atividades. É uma estimativa do pessoal que se prevê necessário naquele ano para atingir os objetivos da organização (Rocha, 2021).

É importante salientar que o art.º 29 da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) determina a necessidade de uma autorização prévia da tutela quando o serviço preveja o aumento de postos de trabalho. Após esta formalidade e com a concordância do MAI, é publicado em Diário da República (DR) o concurso público para admitir funcionários para desempenharem as funções previstas. De acordo com o art.º 33 da LGTFP na publicação em DR deve constar o número de vagas disponíveis, a caracterização dos postos de trabalho no que respeita à competência, carreira, categoria e sempre que imprescindível, deve constar a área de formação académica ou profissional que lhes corresponda. O art.º 30 da mesma Lei define que o recrutamento pode ser feito entre pessoas que já trabalham na função pública, ou que não tenham este vínculo e destas últimas pode ser por tempo indeterminado ou a termo. Para os que já trabalham para o estado existe ainda a figura da mobilidade, prevista no art.º 92 da LGTFP. É importante relembrar que o emprego público está consagrado e devidamente protegido pela Constituição da República Portuguesa. Todos têm o direito de escolher a profissão que pretenderem e todos têm o direito de trabalhar na função pública, em igualdade com todos e por via de concurso (art.º 47 da CRP).

Somos da opinião que não se deve formar nos estabelecimentos de ensino da PSP os funcionários que desempenharão tarefas de administração, conforme acontece no exército. Conceição refere que é essencial haver no exército especialização em administração e com formação na academia militar. Inclusive que “é pertinente a especialização da formação dos futuros oficiais de Administração Militar nas vertentes de Finanças ou Logística, em ordem a que estes obtenham um desempenho de funções profissionais que permita maior competência” (2014, p.56). Na Guarda Nacional Republicana, tendo em consideração a sua natureza militar, apostam também na formação interna. Nós discordamos em absoluto desta premissa. O ensino em Portugal, seja ao nível superior ou ao nível do secundário e profissional é reconhecido pela sua qualidade. Foi notícia recentemente nos órgãos de comunicação social que Amapola Alama, especialista em currículos escolares da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), comparou Portugal a uma reconhecida marca de automóveis, pela excelente qualidade do ensino português, incluindo-o entre os 40 melhores do mundo (<https://sicnoticias.pt/pais/especialista-da-unesco-diz-que-portugal-esta-entre-os-rolls-royce-da-educacao-mundial>). Defendemos que não é necessário haver uma despesa pública para formação de funcionários para exercerem atividades de gestão e logística, quando a formação pode ser adquirida pelos candidatos no ensino normal externo à instituição.

Opinião idêntica têm King & Wilson (2014) quando referem que é muito mais inteligível recrutar funcionários civis qualificados do que recrutar sem qualificações e formá-los internamente nas forças policiais.

b) Conhecer a PSP

Conforme referimos, os funcionários não policiais recrutados devem vir com as qualificações adquiridas no exterior, mas é fundamental conhecer a PSP, como instituição centenária que é. Consideramos ser imprescindível aprender sobre a instituição, porque com esse conhecimento o funcionário vai se adaptar muito melhor à organização e às tarefas que vai desempenhar (Sekiou et al., 2009).

É fundamental que os novos funcionários tenham conhecimento da história da PSP, da Lei Orgânica, do Estatuto do Pessoal, do organigrama da Direção Nacional, dos comandos territoriais, da UEP e dos estabelecimentos de ensino. Além disso, deve haver um rígido conhecimento das carreiras e categorias do pessoal policial. Os funcionários civis que ingressem na PSP, além de obter conhecimentos sobre a instituição, devem compreender e

respeitar as suas tradições, histórias, os seus princípios de serviço público e a sua hierarquia, (Mulligan, 2008).

Defendemos que, para serem adquiridos os conhecimentos essenciais da Instituição, devem receber formação com duração não inferior a cinco dias e o local mais apropriado, devido às condições físicas, é a EPP, independentemente da formação ser destinada a técnicos superiores, assistentes técnicos ou assistentes operacionais.

Após esta formação os candidatos serão colocados nas funções e locais para as quais concorreram, aptos a exercer as suas funções. Rocha (2021) define função como um conjunto determinado de atividades, que podem ser destinadas a um funcionário ou a vários, e define tarefa como qualquer atividade em que se pode desagrupar uma função e que requer um esforço mental ou físico, com o intuito de granjear um determinado objetivo. Ferreira & Mendes (2017, p.72) referenciam que “aos elementos policiais devem corresponder funções que se coadunem com as suas aptidões, ou seja, colocar o homem certo no lugar certo” e aplicamos o mesmo aos funcionários civis que venham a trabalhar na PSP. Obviamente que com um conhecimento mais profundo da instituição o desempenho das funções resultará numa maior eficiência e eficácia. Deve-se dar uma primordial importância à motivação, “Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos” (Chiavenato, 2005, 242).

c) A importância da integração

A integração de novos funcionários numa nova organização e muito particularmente na PSP é um processo que carece de muito empenho de quem chega e de quem recebe. A colocação de funcionários civis vai criar mudanças a todos os envolvidos, não só para quem inicia uma nova atividade mas também para quem irá ver uma mudança de paradigma, com a entrada de novos colegas para desempenho de funções administrativas. Como diz Chiavenato, (2005) a mudança é a evolução de uma situação para uma outra distinta e é sinónimo de transformação, fratura, interrupção e perturbação.

Hunt (2005) diz mesmo que organizações como a Polícia continuam a ser altamente resistentes à mudança e operam sob gestão reativa e práticas que inibem seriamente a organização no ambiente volátil e em constante mudança dos dias de hoje.

É importante garantir, para o interesse de todos e da Polícia, que o método de integração seja o mais harmonioso possível (Mulligan, 2008). Para o sucesso da integração é necessário que “o novo trabalhador deve seguir as diretrizes de forma a cumprir a missão

da organização, através da sua própria experiência, motivação, expectativas e desejo de realização profissional” (Matos, 2017, p. 16). Este autor acrescenta ainda que as instituições nem sempre se aprumam no processo de integração nem lhe dão a devida importância, mas quando lhe dão o devido relevo cria as bases essenciais para reter e motivar os novos funcionários.

Sousa (2004) considera que os novos funcionários quando chegam à instituição é-lhes fornecida muita informação, sem que a tenham solicitado e este processo é, provavelmente, facilitador de uma socialização eficaz. Sugere ainda, Sousa, que a regularidade que a organização transmite a informação a quem acaba de chegar à instituição está benéficamente relacionada com o processo inverso de procura de informação por parte dos novos colaboradores.

d) Os custos

A contratação em massa de funcionários civis para trabalharem na PSP vai levantar a questão óbvia e justificada de saber qual o custo financeiro desta mudança de paradigma. Uma Polícia pode ter mais sucesso na sua atividade, uma maior eficácia e uma maior produtividade se incluir na sua gestão a opção de integração de funcionários civis para desempenharem atividades administrativas, porque estes apresentam custos mais baixos que os polícias (Batts et al., 2012).

Ao longo dos tempos, os funcionários civis contratados por Polícias têm sido considerados com uma fonte de custos mais baixos, porque apresentam vencimentos mais baixos, sem custos de formação ou de custos reduzidos o que resulta, na globalidade, uma despesa inferior à Polícia comparativamente aos elementos policiais (Forst, 2000), até pelo simples pormenor de não terem gastos com fardamento e equipamento policial.

Importa aferir que em Portugal os valores alusivos às tabelas remuneratórias de técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais são mais baixos que vencimentos dos polícias. A título de exemplo, a primeira posição remuneratória que corresponde ao nível remuneratório 11 de um técnico superior, o valor é de 1.007,49 euros. Comparativamente à primeira posição remuneratória, com o índice 21, um subcomissário que corresponde à primeira categoria da carreira de oficial, o valor é de 1.528,59 euros. Referimo-nos a uma diferença mensal de 521,10 euros, que se multiplicarmos por 14 remunerações a diferença entre um oficial e um técnico superior é de 7.295,40 euros ao final de um ano, valor este que o subcomissário auferirá a mais. Mas a este valor deve-se acrescentar

ainda o suplemento das forças de segurança, que varia consoante a carreira e categoria do polícia. Assim, facilmente depreende-se que um técnico superior e um subcomissário, em que ambos têm competência e qualificações para exercer a chefia de um serviço administrativo, o oficial é responsável por uma maior fatia do orçamento da PSP. As diferenças salariais, embora menores, são também significativas entre os assistentes administrativos e a carreira de agentes para o desempenho das mesmas tarefas de apoio à atividade operacional.

Provamos assim que a contratação de funcionários civis é menos onerosa que ter polícias a desempenharem funções administrativas.

À mesma opinião chegou Calçada, quando na conclusão do seu estudo refere que “podemos afirmar que a substituição de polícias por civis para o desempenho de funções administrativas traz vantagens orçamentais significativas para a PSP” (2016, p. 36).

É necessário repensar que quando se planeia abrir concurso para admissão de 1.000 polícias, pode-se refletir em admitir apenas 800 polícias e 200 funcionários administrativos para apoiarem a atividade profissional. Porque na melhor das hipóteses estes 200 funcionários civis libertarão 200 polícias para a atividade operacional, mas se não libertarem a totalidade dos 200 operacionais, vão impedir que se retirem polícias das ruas para desempenharem funções administrativas.

CONCLUSÃO

Chegados à conclusão afigura-se-nos essencial responder às hipóteses formuladas. Quanto à primeira hipótese não temos dúvidas que a contratação de recursos humanos qualificados vai se refletir na qualidade do serviço prestado pela PSP porque estes recursos, se a seleção for eficaz, virão munidos de conhecimentos académicos e/ou profissionais, que muito contribuirão para um desempenho competente das tarefas relacionadas com a gestão e logística e que beneficiarão o público interno e externo da instituição. Quanto à segunda hipótese, o recrutamento de civis é menos oneroso para o erário público porque os vencimentos são consideravelmente inferiores quando comparados com os dos polícias, não há custos de formação nem necessidade de gastos em fardamento e equipamento. Também não temos dúvidas que o desempenho das tarefas de apoio à atividade operacional serão realizadas com o mesmo brio e profissionalismo como se fossem desempenhadas por polícias. E por último, quanto à terceira hipótese, podemos afirmar que a convivência entre polícias e não polícias será profícua, porque são partilhados objetivos comuns que se pretendem alcançar em conjunto. Para isso é muito importante que a integração dos novos funcionários civis seja feita de forma muito harmoniosa, que sejam aceites por todos os que já trabalham na instituição e que todos se foquem no espírito de entreajuda. A partilha de experiências é o culminar desta relação profissional entre polícias e civis, que acreditamos nós, promoverá a motivação de todos e a instituição sairá a ganhar.

Ao longo do nosso trabalho surgiram ramificações que poderiam ser objeto de investigação mais profunda, porque a sua congruência e interesse iriam certamente enriquecer o tema que nos propusemos a estudar e torná-lo-iam ainda mais apelativo. Incentivamos outros a darem continuidade a este trabalho porque, obviamente, muito mais há a dizer, em que este é apenas o ponto de partida para um futuro que não se quer muito longe.

As tecnologias de informação são ferramentas essenciais que estão em constante evolução, para as quais os recursos humanos têm que ser cada vez mais qualificados para operarem com as mesmas e esta simbiose entre ferramentas digitais e recursos humanos são a alavanca indispensável para projetar a PSP para a vanguarda das Polícias europeias. São os polícias e os funcionários não policiais, qualificados, motivados e cientes do seu compromisso para com o país que fazem da PSP uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2006). *Estudo de Racionalização de Estruturas da GNR e da PSP – Relatório Final*. Accenture.
- Alis, Bayard, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti, Sekiou. (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Piaget
- Balanço Social de 2011. (2012). Polícia de Segurança Pública.
- Balanço Social de 2020. (2021). Polícia de Segurança Pública.
- Batts, A.W., Smoot, M. S. & Scrivner, E. (2012). *New Perspectives in Policing – Police Leadership Challenges in a Changing World*. Harvard Kennedy School.
- Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas, enero de 2022. (2022). Ministério de Política Territorial. <http://www.mptfp.es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin.html>
- Boletín oficial del estado, n.º 124, de 25 de mayo de 2022. (2022). <https://www.boe.es/boe/dias/2022/05/25/pdfs/BOE-S-2022-124.pdf>
- Calçada, J.M.S. (2016). *Estudo financeiro da substituição de polícias por civis nas funções administrativas* [Trabalho individual final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/34805>
- Chess, A. P. (1960). *Civilian Employees in a Police Department*. Journal of Criminal Law and Criminology. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4906&context=jclc>

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2.^a ed.). Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. (2.^a ed.). Elsevier.
- Claro, R. B. M. (2018). *O Panorama Securitário Ibérico – Estratégias De Organização Policia* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/25126>
- Conceição, E.B.M. (2014). *A especialização da formação dos Oficiais de Administração Militar: Logística versus Finanças* [Relatório Científico Final de Investigação Aplicada, Academia Militar]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/8320>
- Constituição da República Portuguesa. Diário da República n.º 86/1976, Série I.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e Prática*. Almedina.
- Cruz, J. C. G. (2020). *Potencial reestruturação das subunidades do COMETLIS: As divisões integradas de competência territorial* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.] Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/32965>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro - aprova o Estatuto do Pessoal da PSP. Diário da República, I Série, n.º 204.
- Estratégia da Polícia de Segurança Pública 2020/2022.
- Europol. (2022). <https://www.europol.europa.eu/partners-collaboration/member-states/france>

- Ferreira, L., & Mendes, J. de S. (2017). *O paradigma da multidiversidade funcional do agente da polícia de segurança pública. Estudo de caso sobre a sua sustentabilidade nos dias de hoje*. Lusíada. Economia E Empresa, (22), 65–90.
<http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/2440>
- Forst, B. (2000). *The Privatization and Civilianization of Policing*. Boundary changes in criminal justice organizations.
https://www.ncjrs.gov/criminal_justice2000/vol_2/02c2.pdf
- Garda Síochána. (2022).
<https://garda.ie/en/careers/opportunities-for-civilians/>
- Hunt, Jason L. (2005). *Human Resources Management: An Exploration of Strategic Human Resources Management In Michigan Police Organizations*. Masters Theses. Grand Valley State University School of Criminal Justice.
<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1634&context=theses>
- Jones, N. A. & Ruddel, R. (2014). *The Economics of Canadian Policing - Five Years Into The Great Recession*. University of Regina.
<https://www.publicsafety.gc.ca/lbrr/archives/cnmcs-plcng/cn80407908-eng.pdf>
- Kiedrowski, J., Melchers, R., Petrunik & M., Ruddell, R. (2015). *La civilisation des services de police au Canada*. Sécurité publique Canada.
- King, W. R. & Wilson, J. M. (2014). *Integrating civilian staff into police agencies*. Michigan State University. <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p290-pub.pdf>
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto - aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. Diário da República, I.ª Série, n.º 168.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Diário da República, I.ª Série, n.º 117.

Lusa, (2022). <https://sicnoticias.pt/pais/especialista-da-unesco-diz-que-portugal-esta-entre-os-rolls-royce-da-educacao-mundial/>. Consultada em 25 de maio.

Matos, J. M. A. G. (2017). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/19778>

Monthly Report to the Policing Authority, july, 2021. (2021). An Garda Síochána
<https://www.garda.ie/en/about-us/publications/general-reports/commissioner-s-monthly-reports-to-policing-authority/commissioners-monthly-report-to-the-policing-authority-july-2021.pdf>

Mulligan, A. (2008). *Civilianisation Process in An Garda Síochána*. *Management Journal* Communique.

Pereira, M.R.G. (2018). *A Fusão das Forças e Serviços de Segurança e a Poupança Gerada no Orçamento de Estado, numa Ótica de Caixa* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/25014>

Police Fédérale. (2022).
<https://www.jobpol.be/fr/fonctions-en-tant-que-civil-calog>

Police Letzebuerg. (2022).
<https://police.public.lu/fr/recrutement/cadre-civil.html>

Police Nationale. (2022).
<https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/>

Policing Authority Assessment of Policing Performance 2021. (2022). Garda Síochána

Portaria n.º 434/2008, de junho - define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades. Diário da República, Iª Série, n.º 116.

Portaria n.º 2/2009, de 2 de janeiro - altera a Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho. Diário da República, Iª Série, n.º 1.

Protocole pour la modernisation des ressources humaines de la police nationale, 2022. (2022).

<https://www.interieur.gouv.fr/actualites/communiqués/protocole-unanime-pour-modernisation-des-ressources-humaines-de-police>

Rapport D' Activités, Police Letzebuerg 2019. (2020). Police Letzebuerg.

<https://police.public.lu/de/publications/2020/rapport-activite-2019.html>

Relatório de Segurança Interna de 2021, (2022). Sistema de Segurança Interna.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007 de 19 de março - fixa as linhas de orientação da reforma da Guarda Nacional Republicana e da Polícia de Segurança Pública. Diário da República, Iª Série, n.º 55.

Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*, (2ª ed.). Escolar.

Rocha, J. A. O. (2021). *Gestão de Recursos Humanos e Direito da Função Pública*. Almedina.

Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Instituto Universitário Militar.

Sistema Remuneratório da Administração Pública. (2002). DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios – segundo Bolonha*. (3ª ed.). Pactor.
- Sousa, V. L. (2004). *A integração de recursos humanos na PSP: processo de socialização* [Tese de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Torres, J. M. (2019). *Economia da segurança. Contas públicas e grandes opções de segurança interna: Breves reflexões*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.