

# Estudo de Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Policiais Portuguesas

Study on Human Resources Management Practices in Portuguese Police Organizations

- » Sónia Pedroso GONÇALVES<sup>1</sup> (CIS/ISCTE-IUL & Instituto Piaget)
- » José Gonçalves das NEVES (ISCTE-IUL)

**Resumo** O presente estudo nasceu da constatação das lacunas e limitações na investigação acerca das práticas de gestão de recursos humanos no contexto policial de Portugal. Este estudo teve como objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos (formação e oportunidades de desenvolvimento, recrutamento seletivo, avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, recompensas, oportunidades de participação, comunicação e acesso à informação, e práticas de promoção de comportamentos saudáveis) das instituições de polícia. Foram estudadas sete instituições e inquiridos 856 policiais por meio de questionário. Além disso, recorreu-se à análise documental e entrevistas semiestruturadas para aprofundar e complementar a caracterização das práticas. Os resultados indiciam boas práticas de gestão de recursos em termos prescritos, contudo, ainda não estão presentes neste setor de atividade em nível perceptivo, apresentando todas as dimensões valores bastante baixos, com exceção das práticas de formação e desenvolvimento e das práticas de comunicação e acesso à informação que apresentam valores moderados. A análise comparativa entre a descrição qualitativa e as percepções dos policiais denota alguns pontos de divergência em termos das práticas prescritas e as percebidas. Além da discrepância entre as práticas prescritas e as percebidas, os resultados apontam para uma heterogeneidade interinstitucional, remetendo à existência de percepções diferenciadas entre as diferentes organizações, apesar da partilha do enquadramento jurídico que regula as práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave  
Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Polícia.

**Abstract** This study arose from the identification of gaps and limitations in human resources management practices in the police work environment in Portugal. The aim of this study was to describe the human resources management practices in police organizations. Such practices included training and development opportunities, selective recruitment, development-oriented performance evaluation, career opportunities, rewards, opportunities for participation, communication, and access to information, and practices promoting healthy behaviors. Seven police organizations were examined, and 856 police officers surveyed. Document analysis and semi-structured interviews were used to deepen and complement the characterization of the human resources management practices. The results indicate good resource management practices in prescriptive terms; however, these practices are not yet seen in this activity sector at the perceptual level. Accordingly, all dimensions present rather low values, except for training and development practices as well as communication and access to information practices, which present moderate values. A comparative analysis between the qualitative description of human resources management practices and police officers' perceptions demonstrates the existence of discrepancies in terms of prescribed and perceived practices. In addition to these discrepancies, the results obtained reveal inter-institutional heterogeneity. They point to the existence of differentiated perceptions between different organizations that share, however, the same legal framework that regulates human resources management practices.

Keywords  
Human Resources Management Practices, Police.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Instituto Piaget, Quinta da Arreinelha de Cima 2800-305 Almada, Portugal.  
E-mail: [sgoncalves@almada.ipiaget.org](mailto:sgoncalves@almada.ipiaget.org).

O campo de estudo relacionado à temática da gestão de recursos humanos (GRH) evoluiu no decurso do século passado, quer em termos de teoria, quer de aplicação (Neves & Gonçalves, 2009). O estudo das questões associadas à GRH no setor da polícia se encontra ainda em uma fase prematura, seja em termos nacionais, seja internacionais. Não foi localizada qualquer pesquisa que procure uma análise aprofundada e característica dessas práticas em diferentes instituições policiais. No entanto, há trabalhos desse gênero em Portugal para outros setores, como, por exemplo, o setor bancário (Esteves, 2008) e a administração pública (Rocha, 2007). Encontram-se alguns estudos no contexto da polícia, focando, contudo, apenas práticas de gestão de recursos humanos isoladas, ou seja, estudam apenas uma prática.

As questões da *promoção* têm sido estudadas, e a literatura reforça que são um ponto importante para os policiais (p.ex., Ellison & Genz, 1983; McDonald, 1983; Souryal, 1986). Burke e Mikkelsen (2006) se focaram na promoção de policiais noruegueses, comparando os que foram promovidos e os não promovidos, em um conjunto de variáveis critério. Os resultados mostram que os policiais promovidos são mais jovens, têm menos tempo de serviço e maior escolaridade; os indivíduos promovidos reportam mais cinismo e menos satisfação; contudo, reportam menos exigências laborais. Outros estudos focam o tema da justiça no processo de promoção, nomeadamente na promoção por recomendação (p.ex., Lin & Yang, 2002), realçando, por exemplo, que um dos resultados aponta para uma correlação negativa entre a idade e tempo de serviço com a percepção de justiça na promoção por recomendação.

A *avaliação de desempenho* também tem sido alvo de alguma reflexão, e diversos estudos nos Estados Unidos revelam que os policiais se encontram insatisfeitos com o processo de avaliação (p.ex., Huber, 1983; Walsh, 1986). Coutts e Schneider (2004) realizaram um estudo aprofundado sobre as percepções de policiais municipais canadenses acerca da avaliação de desempenho, revelando que a maioria dos profissionais considera o sistema de avaliação de desempenho deficitário, especialmente do estabelecimento concreto das componentes a avaliar. Ademais, a maioria dos policiais referiu ter pouca ou nenhuma oportunidade para dar *inputs* para a avaliação, não receber *feedback* regular e que a avaliação não conduziu a sugestões de melhorias de desempenho, nem à identificação de objetivos de carreira. Referiram, igualmente, que os superiores possuem pouca formação acerca do processo.

As *oportunidades de participação* são um assunto pouco estudado. Encontrou-se um estudo realizado em 1980 por Toch, onde se refere apenas que se deveria mobilizar os policiais com experiência para participarem de forma mais ativa nos problemas da organização, e que isso poderia promover um ambiente de trabalho melhor.

As questões associadas ao processo de *recrutamento, seleção e acolhimento* são das mais estudadas nesse setor de atividade, nomeadamente em Portugal (p.ex., Sousa, 2006). Os estudos focam, por um lado, os perfis dos candidatos e, por outro, procuram traçar os perfis que poderão estar associados a um melhor desempenho profissional (p.ex., Sanders, 2003; Ribeiro & Ferreira, 1990). Nesse contexto, encontram-se, ainda, estudos que pesquisam as questões de gênero e minorias, no sentido da sua dificuldade de acesso ao processo de seleção para a polícia (p.ex., Decker e Huckabee, 2002). Os estudos procuram analisar o contributo da socialização para a relação do profissional com a comunidade (p.ex., Moon, 2006), em termos das suas atitudes (p.ex., Maanen, 1975) e do seu ajustamento com a organização (p.ex., Bravo, Gómez-Jacinto & Montalbán, 2004). Por exemplo, os resultados de Bravo e colaboradores (2004) apoiam o valor preditivo das expectativas iniciais acerca do posto no processo de socialização, bem como o efeito positivo dos conteúdos da socialização sobre o ajustamento laboral.

Outra prática bastante estudada é a de *formação*, no sentido do estudo do ajustamento entre a formação teórica e a componente prática encontrada nas situações reais de trabalho (p.ex., Antunes, 1997; Chappell, 2008; Filipe & David, 1985; Marion, 1998), sendo os estudos relativamente consensuais apontando para a necessidade de atualização dos componentes teóricos dos cursos (p.ex., Chappell, 2008; Marion, 1998). Poncioni (2005) fez uma análise exaustiva da documentação relativa aos currículos dos cursos de formação da polícia civil e militar dos centros de

formação do Estado do Rio de Janeiro. Essa análise possibilitou o levantamento de um conjunto de aspectos relevantes, por exemplo a formação fornecida nas academias de polícia se baseia em aspectos normativo-legais, e menos no serviço público e nas competências interpessoais. Ou seja, refletem a concepção de organização do trabalho e da hierarquia, na qual as chefias planejam e os demais executam o planejado. A falta de regularidade e abrangência da formação contínua é um aspecto diagnosticado. Outro ponto levantado pela autora consiste no fato de os centros de formação não possuírem um corpo docente inteiramente dedicado ao ensino, isto é, os docentes são elementos da própria polícia que acumulam funções de docente com outras, não possuindo a formação pedagógica e o tempo necessários à função de professor.

Esse setor de atividade se caracteriza por um forte componente legislativo que estabelece um conjunto de práticas e seus conteúdos e “The police managers’ concern with discretion is rooted in legal theory” (Domonoske, 2006, p.327). Por isso, e, provavelmente, pela dificuldade de aceder a esse contexto, ainda se encontra uma pesquisa fragmentada e opinativa. Daqui decorre que, em Portugal, grande parte dos estudos realizados nesse contexto são elaborados por policiais, em função de seus trabalhos de curso, e se encontram publicados em revistas e jornais da polícia.

Os autores não têm sido consensuais na identificação das dimensões das práticas de gestão de recursos (p.ex., Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002). Nesse sentido, selecionamos, com base na revisão de literatura acima apresentada e em entrevistas realizadas com os policiais, um conjunto de práticas, ou seja, “ações específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados” (Schuler, 1998, citado por Esteves, 2008, p. 121) que se têm revelado importantes no contexto policial e em outros (p.ex., no setor bancário e no da administração pública): formação e oportunidades de desenvolvimento, recrutamento seletivo, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, recompensas, oportunidades de participação, comunicação e acesso à informação e práticas de promoção de comportamentos saudáveis.

### Objetivo

Desta breve revisão, é possível constatar que a maioria dos estudos não se centram na caracterização propriamente dita das práticas do ponto de vista dos profissionais, mas sim no enfoque nas implicações dessas práticas. Como referido, os estudos incluem uma única organização e focam apenas a análise de uma prática isolada. Em resposta a essas constatações, tornou-se premente efetuar o presente estudo, tendo por objetivo caracterizar um conjunto de práticas de GRH em sete organizações policiais portuguesas, quer do ponto de vista do que é prescrito, quer do ponto de vista da forma como é percebido pelos profissionais.

## MÉTODO

### Amostra

A amostra é constituída por 856 policiais de sete instituições<sup>2</sup> (incluindo cinco polícias municipais, uma força de segurança que acumula funções de polícia municipal e uma força de segurança), dos quais 91,5% são homens. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8,85). A maioria é casado (n = 494, 64,2%). Em relação ao nível de escolaridade, 57,2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10º e o 12º ano. A média de tempo de serviço é de, aproximadamente, 13 anos (DP=8,59).

A taxa média de resposta no total foi de, aproximadamente, 53%. Em todas as instituições se obteve uma taxa de resposta acima dos 50%, com exceção da Polícia 3 e Polícia 2 que ficou em torno de 20 e 24%. No caso da Polícia 7 a taxa de resposta foi de 77% (Tabela 1).

2 Foram efetuados contatos junto a instituições policiais com maior expressividade em termos de número de efetivos e densidade populacional da zona geográfica abrangida, desenvolvendo o trabalho com as instituições que se demonstraram disponíveis para participar no estudo.

**TABELA 1.** Distribuição da Amostra por Instituição e % de Resposta

	N	% RESPOSTA	TIPO DE polícia
Polícia 1	33	51%	Polícia municipal
Polícia 2	11	24%	Polícia municipal
Polícia 3	8	20%	Polícia municipal
Polícia 4	15	65%	Polícia municipal
Polícia 5	27	57%	Polícia municipal
Polícia 6	225	75%	Polícia/Força de segurança e Polícia municipal
Polícia 7a	537	77%	Polícia/Força de segurança
Total	856	53%	---

Nota. a Por estar distribuída por todo o país, foram selecionados para participar no estudo os locais que pertenciam às mesmas zonas geográficas das demais polícias envolvidas no trabalho.

O setor policial em Portugal se reveste de elevada complexidade dada a fragmentação e dispersão das entidades. A caracterização das instituições pode ser feita com o apoio de um conjunto de diferentes critérios-base. Tendo como critério de diferenciação a presença prevista no Sistema de Segurança Interna, as Polícias 6 e 7 são entidades incluídas nas forças e serviços de segurança interna, enquanto as Polícias Municipais não estão incluídas.

Considerando a natureza jurídica e formativa do pessoal que constitui o quadro das polícias, a Polícia 7 possui natureza militar e as restantes são de cariz civil. Relativamente às atribuições, todas, exceto as Polícias Municipais, são funcionalmente órgãos de polícia criminal. As sete polícias são polícias administrativas e não especializadas.

Outra classificação que pode ajudar a distinguir as polícias está relacionada com o âmbito territorial de atuação. As polícias municipais são um serviço de âmbito municipal, enquanto as demais são de âmbito nacional. À Polícia 7 cabe a responsabilidade pelas áreas rurais e peri-urbanas. À Polícia 6, devido a acumular funções de força de segurança e polícia municipal, compete a responsabilidade por uma grande área urbana.

Outra distinção se rege pelo órgão de dependência hierárquica. As polícias municipais dependem diretamente da Administração Autónoma Local dos respectivos municípios, mais concretamente, do Presidente da Câmara. A Polícia 7 depende diretamente da Administração Estadual Direta Central, ou seja, do Governo, por meio do Ministro da Administração Interna. A Polícia 6, por acumular funções, tem a dupla dependência, pois em termos operacionais responde ao Presidente da Câmara Municipal e em termos de gestão dos operacionais é regida pelas regras do Ministério da Administração Interna.

#### Instrumento

As percepções das práticas de gestão de recursos humanos foram medidas com base em 59 itens, adaptados de diferentes autores. Dessa forma, os itens associados às práticas de comunicação e acesso à informação foram baseados em Hargie e Tourish (2002), os itens de oportunidade de participação em Esteves (2008), os itens de práticas de promoção da saúde em Mazzola e Spector (2009) e os restantes em Neves (2000). Os itens foram respondidos em uma escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Sempre e 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; manteve-se a escala de respostas dos autores originais). Os participantes responderam, ainda, a um conjunto de questões de natureza sociodemográfica.

#### Procedimento

Os dados foram recolhidos por meio de preenchimento de questionário. Foram estabelecidos contatos telefônicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído pelo país e, após

um período de aproximadamente quatro semanas, procedeu-se à recolha destes já preenchidos, pessoalmente ou via malote. Na Polícia 6, a recolha decorreu também em formato presencial em sala. A recolha de dados ocorreu de novembro de 2010 a janeiro de 2011.

Com o objetivo de aprofundar e complementar o conhecimento acerca das práticas de gestão de recursos nesse setor, foram utilizadas diversas fontes de informação, para além da revisão de literatura habitual e dos referidos questionários: entrevistas individuais às chefias, entrevistas de grupo com policiais<sup>3</sup>, análise de documentação interna fornecida e legislação, bem como análise dos balanços sociais disponibilizados.

## Resultados

Tal como referido no procedimento, a análise dos resultados se baseou em uma triangulação da informação obtida por meio de várias fontes, permitindo assim ter uma visão mais aprofundada sobre as práticas prescritas e as percebidas. Os dados provenientes da aplicação do questionário, serão apresentados em uma segunda fase. Primeiramente, focam-se os resultados obtidos por meio da triangulação das fontes de informação.

## CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH

### Recrutamento e seleção

Todas as instituições estudadas praticam uma política de recrutamento externo muito seletiva para admissão de novos elementos. A abertura do concurso público para admissão é feita por meio de publicação no Diário da República. No caso das polícias municipais, é selecionado um júri pelo Presidente da Câmara Municipal, sendo habitualmente composto por um representante do departamento de recursos humanos da câmara, um representante do departamento da polícia municipal e o presidente da câmara.

Os requisitos de admissão se baseiam na escolaridade (12º ano de escolaridade ou equivalente para a polícia municipal e Polícia 6, e o 11º ano de escolaridade para a Polícia 7) e na idade (idade inferior a 28 anos na Polícia municipal e 27 anos nas Polícias 6 e 7, à data do encerramento do prazo da candidatura).

As instituições estudadas empregam como métodos de seleção a análise documental, a prova de conhecimentos, o exame psicológico, o exame médico e a entrevista profissional. No caso das forças policiais, são realizados, ainda, testes físicos e entrevista psicológica.

Em todas as polícias estudadas o recrutamento é realizado, habitualmente, por estruturas internas. Contudo, no caso nas polícias municipais, existe, por vezes, necessidade de recorrer a entidades externas (p.ex., Polícia de Segurança Pública - PSP) para algumas fases da avaliação. Importa acrescentar que, no caso da Polícia 6, os policiais estão em regime de requisição na polícia municipal dado pertencerem à PSP (nesse caso, a seleção é feita conjuntamente com os comandos da polícia municipal e da PSP, podendo intervir igualmente o Ministro da Administração Interna).

### Avaliação de desempenho

As instituições policiais analisadas possuem um sistema formal de avaliação de desempenho. Em todas essas instituições, a avaliação tem como critérios a análise dos resultados do trabalho e a análise da adequação das competências e dos comportamentos de trabalho. Todavia, a ênfase colocada em cada dimensão é visivelmente diferente entre as instituições e em função da apropriação que as diferentes chefias fazem destas, como se poderá verificar a

3 Foram efetuadas um total de 23 entrevistas de grupo a policiais e 24 entrevistas individuais, das quais sete foram direcionadas a chefias. A participação nas entrevistas foi voluntária e em função da disponibilidade dos entrevistados. Foram realizadas entrevistas nas sete instituições. Os questionários foram construídos com base no trabalho de Neves (2000), reunindo um conjunto de questões sobre as práticas de gestão de recursos humanos, condições e ambiente de trabalho.

seguir. A avaliação de desempenho integra obrigatoriamente a comunicação da avaliação ao avaliado e, em todos os casos, têm periodicidade anual. A avaliação é considerada em todas as organizações um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados à progressão de carreira, sendo que para o processo de avaliação de desempenho e de registo de atividade, são fundamentais os relatórios elaborados pelos profissionais. No nível funcional, o sistema se aplica igualmente às diversas funções, existindo, no entanto, adaptações nos critérios considerados para os diferentes grupos.

Nas polícias municipais (Polícias 1, 2, 3, 4 e 5) está em vigor o sistema utilizado na função pública: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), encontrando-se este em uma concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Nesse sentido, a avaliação dos serviços e dos trabalhadores assume um papel central nos resultados obtidos, em relação aos objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos por indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade, assim como a prevenção da discricionariedade, devendo cada instituição usar fichas de avaliação que têm por base o aprovado pela Portaria nº 1633/2007. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efetuada com base nos parâmetros de Resultados e Competências:

1) Resultados – são fixados anualmente, no mínimo, três objetivos para cada trabalhador, sendo que para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho. A análise dos objetivos das diferentes polícias traduz diferenças no enfoque colocado, refletindo as características específicas dos seus contextos vivenciais ou a visão de gestão da chefia. Por exemplo, os objetivos definidos na Polícia 4 procuram fomentar o trabalho em equipe e a iniciativa individual: “(a) 4 fiscalizações mensais propostas pelos agentes por sua iniciativa própria, (b) 2 operações mensais em equipe por proposta dos agentes (essas operações devem ter membros de diferentes equipas)”, enquanto os objetivos traçados na Polícia 5 visam a interação com a comunidade: “...Os agentes que possuem registos de queixas, no ano anterior à avaliação, devem apresentar uma redução mínima em 30%”<sup>4</sup>.

2) Competências – escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respectivo grupo profissional (Portaria nº 1633/2007) em número não inferior a cinco para cada trabalhador, referindo-se como exemplo, a orientação para os resultados, a orientação para o serviço público, o planeamento e a organização, a tolerância à pressão, o trabalho de equipe; sendo, dessa forma, disponibilizado espaço de manobra para o referido enfoque diferenciado entre as instituições supramencionadas. Apesar de a avaliação ter carácter anual, deve respeitar o desempenho de um ano civil, iniciando-se o processo com a contratação dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências). O momento em que ocorrem as avaliações varia entre as várias instituições estudadas, mantendo-se a maioria no primeiro semestre de cada ano, com a realização de autoavaliações e heteroavaliações das chefias que são devolvidas e discutidas com o profissional, no sentido de traçar novos ajustamentos.

Na Polícia 6, apesar de ser uma polícia municipal, mas dado estar em prestação de serviço por requisição à PSP, a avaliação de desempenho dos policiais tem por base a ficha de avaliação de serviço da PSP. A avaliação é dada em uma escala de 1 a 10 (9 a 10 valores - Muito Bom; 6 a 8 valores - Bom; 4 a 5 valores - Suficiente; 1 a 3 valores - Insuficiente), sendo na avaliação de desempenho consideradas as aptidões e o desenvolvimento do avaliado. São fatores de avaliação: o senso de responsabilidade e a disciplina, a apresentação pessoal e a preocupação com a imagem da PSP, a iniciativa e a eficácia, a determinação, o autodomínio, a dedicação e empenhamento na função, a capacidade de adaptação, os conhecimentos profissionais aplicados, a cooperação e o relacionamento humano, a capacidade de julgamento, a qualidade do trabalho desenvolvido, a capacidade de organização, e a capacidade de chefia e liderança. A avaliação é da competência dos superiores hierárquicos imediatos e de segundo nível, e que estejam, no mínimo, seis meses de contato funcional com o avaliado.

4 Exemplos extraídos da documentação fornecida pelas instituições.

Todos os profissionais da Polícia 7 são sujeitos a avaliação do seu desempenho, de acordo com um conjunto de princípios previstos no regulamento interno<sup>5</sup>: a) é obrigatória e contínua; b) intervêm dois avaliadores, sendo um deles, em regra, o superior hierárquico imediato; c) é conduzida de modo a assegurar um justo equilíbrio da distribuição da avaliação, em obediência ao princípio da diferenciação do desempenho; d) refere-se apenas ao período a que diz respeito, sendo independente de outras avaliações anteriores; e) é sempre fundamentada e deve estar subordinada a juízos de valor precisos e objetivos, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis; f) é obrigatoriamente comunicada aos avaliados; g) é condicionada pelo tipo de prestação de serviço efetivo, categoria, posto, quadro e funções ou cargos. Essa polícia atribui um enfoque mais operacional à avaliação de desempenho: atualização de conhecimento do potencial humano existente; apreciação do mérito absoluto e relativo, para selecionar os mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções; incentivar o cumprimento da missão da instituição e seu aperfeiçoamento; ajustamento das capacidades individuais às funções a desempenhar; e correção e atualização das políticas de seleção e formação de pessoal.

### Recompensas e remuneração

Em termos gerais, a remuneração tangível passa por incentivos financeiros, operacionalizados sob a forma de salário fixo e de subsídios de turno, de escala, de piquete e de especialidade. Para além do salário base, os profissionais podem usufruir de remuneração por horas extraordinárias (isto é, chamadas que ocorrem, de acordo com as necessidades, fora das horas de serviço) e ainda, por serviços que são pedidos e pagos por entidades particulares (esses serviços são pagos segundo a tabela de taxas em vigor, existindo escalas para os interessados em efetuar esses serviços extras).

Nas instituições policiais, os lugares de chefia recebem, ainda, uma remuneração em espécie sob a forma de celulares (por exemplo, no caso da Polícia 4 todo o efetivo), viaturas com motorista, não sendo uma forma de compensar pelo bom desempenho, mas pelo fato de necessitarem desses recursos para o exercício da função. Pode, também, ser considerada contrapartida material todo o apoio que é facultado em termos de apoio de saúde e, em algumas instituições policiais (p.ex., Polícia 6 e 7), colônias de férias para os filhos, casas de férias e lares acadêmicos, etc.

Em relação à remuneração intangível, esta passa pelos louvores públicos (p.ex., referência elogiosa, licença de mérito e promoção por mérito), publicados e registrados no “cadastro” individual de cada profissional.

Tendo em conta as duas estratégias de remuneração que são citadas na literatura, estratégia mecânica e estratégia orgânica (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988), nas instituições policiais se pratica uma estratégia mecânica, dado que a remuneração depende da função e do nível hierárquico. A antiguidade tem um papel fulcral influenciando o nível hierárquico, e as remunerações estão definidas por lei.

### Carreira

Nas sete organizações estudadas, os critérios privilegiados para a progressão na carreira são: o nível de desempenho, a antiguidade e a habilitação própria. Registam-se, no sistema de carreira, algumas diferenças entre as polícias estudadas, quer em termos de designações quer em termos de conteúdos.

Nas polícias municipais existem duas carreiras profissionais: a carreira técnica superior de polícia municipal (licenciados) e a carreira de polícia municipal (12º ano de escolaridade), cada uma com seis níveis hierárquicos. O ingresso em ambas as carreiras, dá-se com o aproveitamento no estágio. O estágio na carreira técnica superior de polícia municipal tem a duração de um ano e inclui a frequência, com aproveitamento, do curso de formação profissional, tendo duração de 120 horas, para o pessoal técnico superior em regime de

5 Princípios extraídos da documentação fornecida pela instituição.

estágio na administração autárquica, ministrado pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica; e de uma formação complementar específica, de duração não superior 100 horas, a realizar pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. O estágio na carreira de polícia municipal tem a duração de um ano e inclui a frequência, com aproveitamento, de um curso de formação que conterà obrigatoriamente módulos de natureza administrativa, cívica e profissional específica, com a duração de um semestre ministrado conjuntamente pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica e pela Escola Prática de Polícia. A progressão nessas carreiras faz-se, predominantemente, com base nos resultados das avaliações de desempenho – três anos de serviço classificados de Muito Bom ou cinco anos classificados de Bom na categoria anterior, por meio de concursos internos. Dentro de cada carreira, para ascender ao nível hierárquico seguinte, além da avaliação de desempenho, realiza-se um concurso de provas públicas, que consiste na apreciação e discussão do currículo profissional do candidato; ou, em outras situações, requer a obtenção de aprovação em estágio com classificação não inferior a Bom (14 valores); ou, ainda, a aprovação em curso de formação complementar.

O pessoal com funções policiais na Polícia 6, compreende as três carreiras: a primeira da base com três níveis hierárquicos, a segunda com quatro níveis, e a terceira com sete níveis hierárquicos. O desenvolvimento nas carreiras se faz por progressão e promoção, sendo que a progressão consiste na mudança de escalão remuneratório e depende do tempo de permanência no escalão imediatamente anterior; enquanto a promoção consiste no acesso ao posto imediatamente superior, no âmbito da mesma carreira, ou a posto de ingresso de outra carreira, dependendo cumulativamente das seguintes condições: existência de vaga, tempo mínimo de antiguidade no posto imediatamente anterior e aprovação em concurso de avaliação curricular ou em curso de formação adequado.

Os profissionais da Polícia 7 se agrupam hierarquicamente em função de três categorias profissionais, existindo, assim, três carreiras: primeira da base com cinco níveis hierárquicos, a segunda com seis níveis e a terceira com oito níveis hierárquicos. Para efeitos de promoção, os profissionais da Polícia 7 são submetidos a uma avaliação de desempenho sujeita ao princípio da diferenciação do mérito, com repercussões no desenvolvimento das respectivas carreiras. A promoção é constituída por duas partes, sendo uma relativa aos promovidos por habilitação com curso adequado, e outra relativa aos promovidos por antiguidade. Assim, o desenvolvimento da carreira é verificado de acordo com as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no seu desempenho profissional, observada a satisfação das condições gerais e especiais de promoção e as necessidades da organização. As modalidades de promoção dos profissionais dessa polícia são as seguintes: a) habilitação com curso adequado; b) antiguidade; c) escolha; d) distinção; e e) a título excepcional.

Como é possível constatar no caso do setor policial, o plano de carreira passa por uma progressão na vertical, sendo o conceito de carreira idêntico ao defendido durante o Taylorismo, em que o objetivo é ascender na hierarquia. À luz da teoria, é bastante compreensível essa posição, uma vez que se tratam de instituições com uma elevada diferenciação hierárquica vertical.

### Formação

Em todas as polícias estudadas é realizado anualmente o levantamento de necessidades formativas, sendo feitos investimentos significativos nesse componente. Todas as organizações revelaram ter uma estrutura de formação organizada, segundo duas dimensões: formação orientada para as competências e conhecimentos técnicos genéricos e operacionais e formação orientada para competências comportamentais. As metodologias de formação se centram em um formato tradicional de formação em sala, quer em instalações internas ou externas. Os processos de avaliação de aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de competências inerentes às formações, são frequentemente realizados e, na sua maioria, visam a avaliação da reação e da aprendizagem, ou seja, os dois primeiros níveis de avaliação do Modelo de

Kirkpatrick (1959), não havendo metodologias de análise do impacto da formação em termos de comportamentos e resultados.

No caso da Polícia 7, alguns dos cursos implicam um concurso interno, ou seja, os profissionais se candidatam ao curso (excepcionalmente podem ser nomeados por um superior) e são realizadas seleções.

No caso das polícias municipais existem alguns pontos relevantes a distinguir. Os departamentos de recursos humanos das Câmaras Municipais<sup>6</sup> possuem um plano de formação anual genérico com uma forte componente nas competências comportamentais, informática e qualidade de atendimento, que pode ser frequentado por qualquer funcionário da Câmara, no qual se incluem os policiais municipais, inclusive os profissionais da Polícia 6. Contudo, a polícia municipal realiza habitualmente um levantamento específico de necessidades, podendo elaborar os planos de formação e organizar formações específicas para a atividade operacional, sendo exemplo disso a formação de tiro, a formação de código da estrada, o direito e o processo penal. Essas formações específicas são habitualmente lecionadas por entidades, ou convidados, externas ou pelo próprio comandante. Outra particularidade das polícias municipais é o elevado número de policiais que estão estudando, quer na obtenção de licenciatura, quer na pós-graduação.

#### Comunicação, acesso à informação e oportunidades de participação

Em todas as organizações, a comunicação segue a linha hierárquica, sendo que, via de regra, as informações do comando passam para os profissionais por meio dos responsáveis de serviço. Na Polícia 4, denota-se um clima de maior proximidade e comunicação direta entre a chefia e os subordinados, existindo um conjunto de mecanismos de comunicação implementados, os quais privilegiam a afixação de informação de serviço em local visível. No caso da Polícia 7, são elaborados documentos internos de divulgação (p.ex., ordens de serviço). Na Polícia 2, privilegia-se o *e-mail*. Os mecanismos de informação e as reuniões visam a transmissão de informação operacional. Globalmente, a ação sindical não tem expressividade.

#### Caracterização das percepções sobre as práticas de GRH

Tendo em vista a redução e simplificação do conjunto inicial de indicadores de práticas de gestão de recursos humanos, procedeu-se a uma análise fatorial em componentes principais, tendo-se extraído, após rotação ortogonal (método *Varimax*), cinco fatores com base no critério de Kaiser, em um total de 25 itens<sup>7</sup>, que permitem explicar 64,4% da variância total e apresentam índices de fatorização adequados (KMO=0,913) e correlações residuais aceitáveis (Tabela 2)

Relativo às práticas de gestão de recursos humanos, foram encontrados cinco fatores e não os oito inicialmente previstos, tendo-se retirado as questões referentes ao recrutamento e seleção, gestão de carreiras e remunerações, por apresentarem uma contribuição em mais do que um fator (saturações superiores a 0,40). Contudo, as cinco dimensões obtidas apresentam bons indicadores de consistência interna e são congruentes com o padrão das dimensões encontradas em estudos anteriores (p.ex., Esteves, 2008; Neves, 1996). Além disso, as dimensões obtidas por meio da análise fatorial integram os indicadores previstos e coincidentes com o descrito na literatura.

O fator 1, designado por *práticas de comunicação e acesso à informação*, congrega seis itens relativos à forma de partilha e acesso à informação, bem como ao processo comunicacional entre chefias e colegas ( $\alpha=0,89$ ). O fator 2, denominado *práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento*, integra seis itens que abordam os critérios de avaliação de desempenho, bem como o processo de *feedback* ( $\alpha=0,87$ ). O fator 3, designado por *práticas de promoção da*

6 As designações desse órgão não são iguais em todas as câmaras municipais dada a estrutura interna de cada uma delas, tendo-se, contudo, optado por uma terminologia genérica para referenciar esse órgão.

7 O critério utilizado para a retenção de itens foi a saturação em valores iguais ou superiores a 0,50, e a não saturação nos outros fatores acima de 0,40.

**TABELA 2.** Resultados da análise em componentes principais e estatísticas descritivas para as práticas de gestão de recursos humanos

	FATORES					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
1. As chefias se preocupam em informar os seus policiais/militares	0,795	0,164	0,121	0,165	0,051	2,76	1,187
2. As chefias têm capacidade para transmitir informação	0,762	0,272	0,066	0,118	0,124	3,03	1,083
3. A informação que recebe das chefias é de confiança	0,761	0,259	0,031	0,113	0,118	3,15	1,075
4. A comunicação é transparente	0,751	0,240	0,120	0,167	0,076	2,66	1,048
5. Somos encorajados a partilhar informação com as chefias	0,738	-0,002	0,076	0,156	0,097	3,17	1,178
6. Somos encorajados a partilhar informação com os colegas	0,732	0,072	0,078	0,070	0,102	3,16	1,124
7. Os critérios de avaliação de desempenho são apropriados	0,163	0,763	0,146	0,233	0,042	2,42	0,998
8. A avaliação do desempenho é objetiva	0,249	0,754	0,127	0,202	0,067	2,60	1,086
9. Os critérios são adequados	0,152	0,753	0,162	0,228	0,091	2,45	1,002
10. O meu chefe conhece os critérios de avaliação do meu desempenho	0,179	0,698	0,018	0,104	0,232	3,01	1,092
11. O meu chefe dá informação periódica sobre o meu desempenho	0,178	0,664	0,220	0,165	-0,053	2,31	1,065
12. Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado	0,065	0,614	0,208	0,212	0,227	2,65	1,155
13. A instituição possui os programas e espaços necessários à promoção de uma condição física e de hábitos alimentares saudáveis	-0,019	0,050	0,800	0,082	0,198	2,27	1,475
14. A instituição dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis	0,016	0,039	0,796	0,078	0,212	2,34	1,454
15. No local de trabalho tenho a oportunidade de discutir e de ser aconselhado sobre hábitos alimentares e de exercício físico	0,148	0,219	0,737	0,186	-0,022	2,01	1,225
16. Na instituição há preocupação com a condição e saúde física e hábitos alimentares dos agentes	0,181	0,267	0,724	0,299	-0,085	1,96	1,293
17. Há uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos agentes	0,210	0,290	0,700	0,226	-0,089	1,94	1,238
18. Os agentes participam na definição dos seus objetivos de trabalho	0,224	0,258	0,145	0,818	0,074	2,69	1,334
19. Os agentes participam na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho	0,163	0,297	0,155	0,774	0,046	2,61	1,284
20. Os agentes participam em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade	0,241	0,283	0,235	0,730	0,106	2,40	1,301
21. Os agentes participam no levantamento das suas necessidades de formação	0,173	0,219	0,340	0,666	0,140	2,38	1,226
22. A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	0,034	-0,053	-0,048	0,045	0,801	4,37	1,431
23. Os conhecimentos adquiridos durante a formação têm aplicação no trabalho de cada um	0,219	0,162	0,050	0,294	0,647	3,55	1,329
24. Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional	0,126	0,371	0,071	0,007	0,611	3,23	1,056
25. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos	0,162	0,112	0,283	-0,005	0,501	3,32	1,397
% de variância explicada	35,306	10,180	7,308	6,562	5,043		
Total de variância explicada	64,400						

*saúde*, contempla cinco itens que traduzem boas práticas no nível da promoção da saúde física e psicológica ( $\alpha=0,89$ ). O fator 4, denominado por *práticas de oportunidade de participação*, conta com quatro itens relativos à participação na tomada de decisão ( $\alpha=0,88$ ). Por fim, o fator 5, designado por *práticas de formação e desenvolvimento*, tem quatro itens relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho ( $\alpha=0,64$ ).

A análise das estatísticas descritivas dos itens, revela que globalmente os valores médios dos itens são baixos considerando que variam entre 1,94 do item “Há uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos agentes” e 4,37 para o item “A formação profissional melhora o desempenho das pessoas”, sendo que as escalas de resposta têm uma amplitude entre 1 e 6 pontos, cujos valores mais elevados traduzem maior frequência ou concordância com o item. Apesar desse panorama, a seguir são focados alguns pontos, considerados críticos, que se destacam por terem valores médios mais baixos. O ponto mais crítico nas práticas de comunicação e acesso à informação surge associado à percepção da transparência da comunicação e da pouca preocupação, por parte das chefias, de informar os profissionais. Em termos das práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, o ponto crítico se refere aos critérios de avaliação de desempenho e à ausência de *feedback* sobre o desempenho. A percepção da falta de preocupação institucional com as práticas de promoção da saúde física e psicológica, são igualmente um ponto a realçar. Em termos das práticas de oportunidade de participação, verifica-se que os policiais percebem que pouco participam nas diversas tomadas de decisão. Por fim, nas práticas de formação e desenvolvimento, os policiais percebem que existe dificuldade de ligar a formação realizada e a melhoria do seu desempenho.

As percepções das cinco práticas foram construídas com base na média dos itens com maior peso em cada fator, cujas estatísticas descritivas se encontram na Tabela 3 apresentada a seguir. A análise dos resultados permite constatar um nível moderado de práticas de formação e desenvolvimento (média=3,618). As demais práticas apresentam valores relativamente baixos, oscilando entre 2,105 nas práticas de promoção da saúde e 2,990 nas práticas de comunicação e acesso à informação. Os valores de alfa de Cronbach indicam que as escalas possuem boa consistência interna.

#### Caracterização das percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos em função das instituições

A análise<sup>8</sup> dos resultados revela diferenças significativas entre as instituições, nas cinco dimensões de práticas de gestão de recursos humanos (Tabela 4). A análise dos testes de comparação de médias (HDS de Tukey) revela que a Polícia 2 é aquela em que as práticas de gestão de recursos humanos são, em geral, percebidas como mais baixas, com exceção das práticas de formação e desenvolvimento que são percebidas como mais baixas nas Polícias 5 e 6.

**TABELA 3.** Estatísticas descritivas e alfas de Cronbach das práticas de gestão de recursos humanos

	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ALFAS DE CRONBACH
Práticas de formação e desenvolvimento	1,00	5,75	3,618	0,908	0,64
Práticas de comunicação e acesso à informação	1,00	5,00	2,990	0,892	0,89
Práticas de oportunidade de participação	1,00	6,00	2,520	1,110	0,88
Práticas de promoção da saúde	1,00	6,00	2,105	1,085	0,89
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	1,00	5,00	2,571	0,828	0,87

8 Os dados foram sujeitos a tratamento prévio de análise dos *outliers*, e foram averiguados os pressupostos da One-Way Anova: a homogeneidade da variância por meio do teste de *Levene* e a normalidade por meio do teste Kolmogorov-Smirnov. Devido à violação dos pressupostos, optou-se pela análise por meio da alternativa não paramétrica: Kruskal-Wallis.

**TABELA 4.** Resultados da análise de diferenças de percepções de práticas de GRH entre organizações

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	KRUSKAL-WALLIS X2 (GL)	SIG	OBSERVAÇÕES
Práticas de formação e desenvolvimento	Polícia 1	3,917	0,706	43,731 (6)	0,000	Polícia 5 e Polícia 6 < Polícia 4
	Polícia 2	3,909	0,752			
	Polícia 3	3,969	1,013			
	Polícia 4	4,350	0,632			
	Polícia 5	3,429	1,002			
	Polícia 6	3,859	0,916			
	Polícia 7	3,478	0,884			
Práticas de comunicação e acesso à informação	Polícia 1	2,995	0,855	93,375 (6)	0,000	Polícia 2 e Polícia 5 < Polícia 4
	Polícia 2	1,439	0,403			
	Polícia 3	3,542	0,863			
	Polícia 4	3,744	0,940			
	Polícia 5	1,689	0,693			
	Polícia 6	2,897	0,893			
	Polícia 7	3,097	0,813			
Práticas de oportunidade de participação	Polícia 1	2,318	0,963	45,331 (6)	0,000	Polícia 2 < Polícia 7, Polícia 3 e Polícia 4
	Polícia 2	1,364	0,282			
	Polícia 3	2,821	0,875			
	Polícia 4	3,517	1,189			
	Polícia 5	1,954	1,290			
	Polícia 6	2,360	0,989			
	Polícia 7	2,620	1,129			
Práticas de promoção da saúde	Polícia 1	2,939	0,948	99,968 (6)	0,000	Polícia 2 < Polícia 6 e Polícia 1
	Polícia 2	1,146	0,311			
	Polícia 3	2,100	0,741			
	Polícia 4	2,187	0,880			
	Polícia 5	1,393	0,902			
	Polícia 6	2,434	1,019			
	Polícia 7	1,970	1,082			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	Polícia 1	2,686	0,727	39,804 (6)	0,000	Polícia 2 < Polícia 7, Polícia 1, Polícia 3 e Polícia 4
	Polícia 2	1,724	0,588			
	Polícia 3	3,024	0,641			
	Polícia 4	3,233	0,715			
	Polícia 5	2,205	0,931			
	Polícia 6	2,425	0,876			
	Polícia 7	2,636	0,789			

**TABELA 5.** Resultados para a análise de diferenças de percepções de práticas de gestão de recursos humanos em função da natureza das organizações

PRÁTICAS DE GRH	NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	KRUSKAL-WALLIS X2 (GL)	SIG	OBSERVAÇÕES
Práticas de formação e desenvolvimento	Polícias municipais	3,849	0,863	31,041 (2)	0,000	Força de segurança < Polícias municipais e Polícia c/ acumulação de funções
	Polícia c/ acumulação de funções	3,859	0,916			
	Força de segurança	3,478	0,884			
Práticas de comunicação e acesso à informação	Polícias municipais	2,604	1,156	21,452 (2)	0,000	Polícias municipais < Polícia c/ acumulação de funções e Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2,897	0,893			
	Força de segurança	3,097	0,813			
Práticas de oportunidade de participação	Polícias municipais	2,331	1,211	12,261 (2)	0,002	Polícias municipais < Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2,360	0,989			
	Força de segurança	2,620	1,129			
Práticas de promoção da saúde	Polícias municipais	2,094	1,100	45,339 (2)	0,000	Polícias municipais e Força de segurança < Polícia c/ acumulação de funções
	Polícia c/ acumulação de funções	2,434	1,019			
	Força de segurança	1,970	1,082			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	Polícias municipais	2,546	0,887	10,912 (2)	0,004	Polícia c/ acumulação de funções < Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2,425	0,876			
	Força de segurança	2,636	0,789			

Na fase seguinte, exploraram-se as diferenças de médias, tendo em conta a natureza da instituição, agrupando-se em polícias municipais, polícia com acumulação de funções (força de segurança e polícia municipal) e força de segurança (Tabela 5). Verificou-se que se registam diferenças entre os tipos de polícias, no que diz respeito à percepção sobre todas as dimensões das práticas de gestão de recursos humanos.

Em termos das práticas de formação e desenvolvimento, a força de segurança apresenta valores médios mais baixos comparativamente às polícias municipais e à polícia com acumulação de funções. São os policiais municipais que apresentam valores mais baixos em termos das percepções das práticas de comunicação e acesso à informação em relação às demais polícias. O mesmo perfil ocorre com as práticas de oportunidade de participação, mas, nesse caso, a diferença significativa é entre as polícias municipais e a força de segurança. Os profissionais da polícia com acumulação de funções, apresentam valores mais positivos em termos das práticas de promoção de saúde. Por fim, no que concerne às práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, a polícia com acumulação de funções apresenta valores significativamente inferiores à força de segurança.

#### Discussão dos Resultados e Conclusões

Com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos do setor policial, foram estudadas sete instituições policiais. Para alcançar esse objetivo, recorreu-se a múltiplas fontes de informação. A análise qualitativa revela um setor altamente legislado em termos das suas práticas de GRH, tal como outros autores já tinham atestado (p.ex., Domonoske, 2006). Tendo em consideração a literatura científica sobre as práticas de GRH, os conteúdos dessa legislação parecem ser exemplos de prescrição de boas práticas. Os resultados indicam que a GRH no setor da polícia pode ser classificada como uma gestão funcional de recursos huma-

nos, ou seja, existe um departamento que centraliza as práticas, tornando-o um órgão muito especialista, existindo, também, uma política de recursos humanos definida, mas sendo apenas implementadas algumas práticas sem ligação entre si (Sousa et al., 2006). As práticas de recursos humanos são de nível *operacional* se referindo à rotina do dia a dia (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991) e são *reativas*, descrevendo o que os indivíduos fazem e procurando implementar o que está previsto (Brockbank, 1999). Constata-se, desse modo, que até ao momento não houve um amplo e sistemático debate sobre a importância e relevância da GRH na polícia, a necessidade de proatividade e gestão estratégica a longo-prazo.

A análise quantitativa forneceu informação interessante, embora quando da análise em componentes principais tenham sido excluídas três dimensões das práticas que estavam previstas: recrutamento seletivo, carreira e recompensas. As práticas excluídas apresentam um maior componente legislativo e externo ao local de trabalho concreto, ou seja, as práticas que prevaleceram parecem poder ser associadas a uma intervenção mais direta e local das chefias e colegas: práticas de formação e desenvolvimento, práticas de comunicação e acesso à informação, práticas de oportunidade de participação, práticas de promoção da saúde e práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento.

Em termos das percepções dos profissionais sobre as práticas de gestão de recursos humanos, os resultados indiciam que as boas práticas ainda não estão presentes nesse setor de atividade, salientando-se como dimensões críticas, pelos seus valores mais reduzidos, as práticas de promoção da saúde, as práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento e as práticas de oportunidade de participação. Aparentemente, a dimensão mais desenvolvida é a das práticas de formação e desenvolvimento e, também, as práticas de comunicação e acesso à informação, embora com menor expressividade. Refira-se que estudos anteriores com polícias estrangeiras reportaram a avaliação de desempenho como sendo um ponto crítico (p.ex., Coutts & Schneider, 2004). Esse setor de atividade parece possuir, ainda, um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao melhoramento das suas práticas percebidas. Os resultados indiciam que se pode estar perante um *gap* de implementação entre o prescrito na legislação e o implementado na realidade, ou pelo menos, o percebido pelos recursos humanos.

A análise dos resultados obtidos revela a existência de percepções diferenciadas entre as diferentes organizações, o que poderá fornecer indicadores interessantes em termos de pistas de intervenção. Assim, a Polícia 2 é aquela na qual as práticas de gestão de recursos humanos são, em geral, percebidas como mais baixas, com exceção das práticas de formação e desenvolvimento, que são percebidas como mais baixas nas Polícias 5 e 6. Assim, os resultados apontam que, apesar do enquadramento jurídico que regula as práticas de gestão de recursos humanos ser partilhado em inúmeros aspectos, existem diferenças na forma como essas práticas são percebidas. Outro fator que contribui para notar essa diferenciação é os meios de comunicação que cada instituição utiliza, como ficou patente na análise qualitativa.

Analisando de forma comparativa a descrição qualitativa e as percepções dos policiais, denotam-se alguns pontos de divergência em termos das práticas prescritas e as percebidas. O caso das práticas de avaliação de desempenho é um dos que mais se destaca e, de forma congruente com o estudo de Coutts e Schneider (2004), os resultados sugerem alguns pontos ainda a melhorar no que concerne aos critérios avaliados.

As organizações policiais estudadas parecem necessitar, ainda, de investimento na melhoria das práticas de gestão de recursos humanos e seguir os exemplos de sucesso em outros setores, apresentando-se algumas sugestões: nas práticas de oportunidades de participação, as organizações poderiam promover concursos de sugestões e/ ou questionários sobre as condições de trabalho de forma regular, a fim de estimular a participação dos profissionais; nas práticas de comunicação e acesso à informação, poderia existir um boletim informativo não só com dados operacionais, mas também focado nos recursos humanos; nas entrevistas, os profissionais sugerem que sejam promovidas mais reuniões entre chefias e profissionais de forma a não estimular os boatos; nas práticas de promoção da saúde, as organizações têm

de demonstrar preocupação sobre a saúde física e psicológica dos seus policiais podendo, por exemplo, promover acórdãos/protocolos interinstitucionais com ginásios e técnicos; poderia ser útil promover diagnósticos contínuos sobre a saúde física e psicológica dos profissionais. No nível das práticas de avaliação de desempenho, parece haver ainda um trabalho de esclarecimento dos processos a realizar, no sentido de esclarecer os critérios e, especialmente, implementar o processo de forma contínua, de maneira que os profissionais percebam a sua utilidade e não sintam que estão sendo avaliados de forma injusta e com base em critérios irrealistas, tal como referiram nas entrevistas. Por fim, no que se refere à formação, esta deveria ser contínua e ajustada às necessidades profissionais dos policiais, dando resposta, por exemplo, à pretensão de formação e informação relativa às mudanças quase diárias da legislação; de realçar que nas entrevistas os profissionais reforçaram que, para melhorar essas práticas, poderiam ser promovidas de forma mais regular ações e palestras internas promovidas por convidados, colegas ou superiores.

Uma das mais-valias desse estudo assenta no fato de ter procurado caracterizar, de forma aprofundada, um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, assim como de ter incluído diferentes instituições policiais, o que permitiu efetuar um conjunto de análises comparativas. Do ponto de vista prático, a caracterização feita contribui para o aumento da informação disponível sobre as práticas de gestão de recursos humanos, no setor policial português. Além disso, esse diagnóstico permite aos líderes dessas organizações delinear estratégias de GRH, com vista a fomentar as boas práticas de gestão de recursos. O contributo teórico associado a esse estudo nos remete a aprofundar o conhecimento sobre esse contexto profissional, em relação ao qual há uma escassez significativa de estudos, especialmente em Portugal.

Uma limitação desse estudo surge na escolha metodológica do instrumento utilizado para avaliar as percepções das práticas de gestão de recursos humanos, pelo fato de ter resultado de indicadores de diferentes autores e impossibilitando a sua comparação com outros setores de atividade. Paralelamente, importa realçar as dificuldades sentidas durante a realização deste trabalho, as quais acabam por constituir limitações, fundamentalmente porque não existe uma entidade que reúna as informações referentes às polícias municipais, e cada Câmara Municipal utiliza procedimentos distintos na forma de tratar a informação, o que dificulta a comparação, bem como o acesso a essa informação. Por exemplo, nos balanços sociais encontram-se instituições que agregam a informação de todos os serviços (nos quais se incluem as polícias municipais), existindo outras que têm a informação desagregada; verificou-se também a dificuldade de disponibilizarem a informação referente aos últimos anos, de forma a se ter uma perspectiva evolutiva das práticas de GRH.

Resta apontar algumas linhas de orientação e investigação futura que nasceram, quer da multiplicidade de interrogações que foram ganhando visibilidade à medida que se avançava com a análise, quer das limitações referentes às escolhas teórico-metodológicas. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos análogos em outras organizações policiais, bem como estudos comparativos com outros setores de atividade. Será interessante, no contexto da polícia, explorar as práticas de gestão de recursos em articulação com a liderança, dado que as práticas que permaneceram na análise estão mais associadas às práticas adotadas pelas chefias do que às questões legais. Além disso, torna-se necessário, em termos de investigação e em termos práticos, o monitoramento ao longo do tempo das práticas, pois coloca-se a questão da estabilidade das práticas, ou seja, será que a organização usa sempre a mesma prática da mesma forma? E qual o impacto que as possíveis mudanças internas das práticas de GRH têm no bem-estar dos trabalhadores?

## REFERÊNCIAS

- Antunes, M. (1997). O discurso sobre a formação de polícia: O presente como problema futuro. *Polícia e Justiça*, 8, 19-47.
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, L., & Montalbán, M. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 17-33.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Burke, R.J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Chappell, A.T. (2008). Community policing: is field training the missing link? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30(3), 498-517.
- Coutts, L.M., & Schneider, F.W. (2004). Police officer performance appraisal systems. How good are they? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67-81.
- Decker, L.K., & Huckabee, R.G. (2002). Raising the age and education requirements for police officers. Will too many women and minority candidates be excluded? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(4), 789-802.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Domonoske, C. (2006). Towards an integrated theory of police management. *International Journal of Police Science and Management*, 8(4), 326-341.
- Ellison, K., & Genz, J. (1983). *Stress and the police officer*. Springfield, IL: Thomas.
- Esteves, M.T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários portugueses*. Dissertação de doutoramento em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- Filipe, L., & David, C. (1985) Notas sobre a formação de agentes estagiários. *Polícia e Justiça*, 0, 66-70.
- Gomez-Mejia, L., & Welbourne, T. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. In G. Ferris & M. Buckley. *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes* (pp. 173-190). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2002). *Handbook of communication audits for organizations*. New York: Routledge.
- Huber, V.L. (1983). An analysis of performance appraisal practices in the public sector: a review and recommendations. *Public Personnel Management Journal*, 12, 258-67.
- Lin, Y-C., & Yang, C. (2002). Fairness and justice of the procedures for the promotion system by recommendation in government organizations: a case study of Taiwanese police officers. *International Journal of Public Administration*, 25, 1235-1253.
- Maanen, J.V. (1975). Police Socialization: A longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Marion, N. (1998). Police academy training: are we teaching recruits what they need to know? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 21(1), 54-79.
- Mazzola, J.J., & Spector, P.E. (2009, November). *The Workplace Nutrition and Exercise Climate Scale and its relationships*. Paper presented in the 8<sup>th</sup> International Conference on Occupational Stress and Health. San Juan, Puerto Rico.
- McDonald, V.N. (1983). Ideology and its impact: personal and organizational legitimation and legitimacy. In J.B. Dowling & V.N. McDonald (Eds.), *The Social Realities of Policing: Essays in Legitimation Theory*, Canadian Police College, Ottawa.
- Moon, B. (2006). The influence of organizational socialization on police officers' acceptance of community policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 704-722.
- Neves, J., & Gonçalves, S.P. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.

- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. *Erasmus Research Institute of Management*. Rotterdam: ERIM/Erasmus University.
- Poncioni, P. (2005). O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do Estado do Rio de Janeiro. *Sociedade e Estado*, 20(3), 585-610.
- Ribeiro, L.S., & Ferreira, E.V. (1990). Perfil sócio-vocacional dos candidatos a agentes de polícia criminal. *Polícia e Justiça*, 5, 7-26.
- Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2.ª ed.). Lisboa: Escola Editora.
- Sanders, B.A. (2003). Maybe there's no such thing as a "good cop". Organizational challenges in selecting quality officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(2), 313-328.
- Souryal, S. (1986). Reversing the Kojak syndrome in police agencies a new managerial challenge. *Justice Professional*, 1(2), 96-110.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Toch, H. (1980). Mobilizing police expertise. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science November, 452(1), 53-62
- Walsh, W.F. (1986). Performance evaluation in small and medium police departments: A supervisory perspective. *American Journal of Police*, 5, 91-109.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. New York: CAHRS at Cornell University.
- Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Yeung, A., Brockbank, J.W., & Ulrich, D.O. (1991). Organisational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organisational Change and Development*, 5, 59-81.

