

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Data de aceite: 01/11/2023

Shanna Cristina Brum Werlang

RESUMO: O presente artigo trata sobre o tema recrutamento e seleção de recursos humanos no âmbito da segurança pública, bem como suas implicações no funcionamento das Instituições Policiais, também será tratado da formação como fator de rentabilização dos recursos humanos na segurança pública. Tem-se como objetivo analisar o referido processo na sua totalidade, com o intuito de agendar linhas de orientação, de atualização bem como o de estabelecer a importância e pertinência, de processos desta natureza, para qualquer organização. O presente trabalho utilizou a metodologia bibliográfica, foram utilizadas para suporte de pesquisa tomando por base artigos, relatórios, monografias, revistas, pertinente ao tema, constituídos tanto por meio físico, como por meio eletrônico, com o objetivo de enriquecer o presente estudo. Após a realização da pesquisa e análise dos resultados através dos dados coletados ficou evidente que o objetivo do artigo foi alcançado, uma vez que este demonstrou através de conceitos e referências o quanto importante é o processo de recrutamento e

seleção dos recursos humanos no âmbito da segurança pública.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento. Seleção. Recursos Humanos. Segurança Pública.

ABSTRACT: This article deals with the subject of recruitment and selection of human resources in the field of public security, as well as its implications in the functioning of Police Institutions, it will also be treated of training as a factor of profitability of human resources in public security. The aim is to analyze the aforementioned process in its entirety, with the aim of scheduling guidelines, updating as well as establishing the importance and pertinence of processes of this nature for any organization. The present work used the bibliographic methodology, which were used to support research based on articles, reports, monographs, magazines, relevant to the theme, constituted both by physical and electronic means, with the objective of enriching the present study. After carrying out the research and analyzing the results through the collected data, it was evident that the objective of the article was achieved, since it demonstrated through concepts and references how important the process of

recruitment and selection of human resources is in the field of security. public.

KEYWORDS: Recruitment. Selection. Human Resources. Public security.

1 | INTRODUÇÃO

Em qualquer instituição ou organização é exigido um processo de recrutamento, de seleção e de formação rigoroso. Apesar de implicar um cuidadoso e sensível trabalho, envolvendo meios de avultado valor monetário, em muitos casos, é imperativo estar em conformidade com os preceitos da atualidade vigente e o presente formato – a globalização.

Um dos presumíveis do progresso da atividade policial, que também se reflete no desempenho das funções da própria corporação, desencadeia em um processo criterioso de recrutamento, seleção e formação. O que se pretende com o esforço de obter um processo criterioso é promover um sentimento de autossuficiência no efetivo aliado a uma confiança e motivação e por outro lado impedir o cometimento de erros grosseiros e inadequados à sua farda, na interpretação das tarefas de segurança pelas quais foi incumbido.

No âmbito da gestão de recursos humanos, e nos moldes em que o apresentam, vigora na PSP o sistema de carreira, caracterizado pelo recrutamento dos candidatos para uma dada carreira, recrutados e promovidos nos termos de um dado estatuto regulamentar (Estatuto do Pessoal com Funções Policiais da PSP- EPPSP) e obedecendo a entrada a determinados requisitos. Este sistema proporciona ainda a garantia de emprego após um período de experiência na função e a previsão legal das condições de trabalho, remuneração e reforma.

A escolha pelo tema proposto deve-se à percepção do autor relativamente aos problemas de gestão de recursos humanos que afetam a Instituição, bem como à falta de investigação efetuada sobre os processos em análise no que concerne à PSP, ao contrário do que se passa com a demais administração pública e privada, relativamente às quais existem já vários estudos empíricos. Efetivamente, o fato de integrar a Instituição, motivou o graduando para estudar alguns daqueles que são, no nosso entender, alguns dos aspetos críticos a necessitar de intervenção ao nível da gestão de recursos humanos.

2 | SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

O conceito de segurança pública pode ser definido como um estado onde não há ocorrências, ou expectativas, de infrações penais. Uma vez que os cidadãos têm consciência e aderem a esta vivência em situação de tranquilidade e salubridade pública, constrói-se um âmbito de ordem social, em que se estabelece uma convivência pacífica no meio social (Smanio, 2017).

Os princípios de segurança aplicados para a manutenção da ordem social foram elaborados, em grande parte, para garantir tanto os direitos como os deveres da sociedade, segundo o que estabelece a lei. Logo, a estrutura do Estado, como os demais componentes

do organismo social devem estar alinhados para que a segurança pública possa ser efetivada.

Os conjuntos de órgãos governamentais designados para realizar atividades voltadas para garantir a segurança recebem a alcunha de “sistema de segurança pública”. Seus eixos de atuação são variados, partido desde o plano estratégico, com a elaboração de planejamentos e programas em torno da prevenção de crimes, assim como os mecanismos de caráter repressivo.

É importante destacar a distinção entre dois conceitos que, segundo Oliveira (2002), provocam alguns equívocos em alguns setores: os termos “Políticas de segurança pública” e “Políticas públicas de segurança”. A autora destaca que o primeiro conceito faz referência a atuação policial. Já as “Políticas públicas de segurança” tratam das diferentes atividades, governamentais e não governamentais, que sofrem ou provocam impactos no problema da criminalidade e da violência.

Pode-se diagnosticar uma dupla natureza da segurança pública. Como salienta Vilardi (2010), é notório que a seguridade é, em primeira instância, um direito fundamental, ao mesmo passo em que, ao se formatar como um serviço público é aplicado sob a perspectiva de um melhor relacionamento com os princípios democráticos de direito e controle através do Poder Judiciário.

Oliveira (2002) aponta que os debates relativos à segurança pública ainda carecem de um equilíbrio entre o que chama de “discurso social” e “discurso repressivo”. Segundo a autora, este modelo de debate que circula, entre a prevenção e a repressão, acaba reduzindo o debate a uma dicotomia, onde só existem dois modelos de aplicabilidade da segurança: ou são políticas repressivas.

Nesse contexto, emerge a discussão acerca da formação policial e sua implicação direta na capacidade de atuação desse profissional, cujos reflexos e consequências têm tornado o tema recorrente na agenda nacional de debates, inclusive sendo objeto de estudos no campo acadêmico.

3 | GESTÃO DE PESSOAS NA SEGURANÇA PÚBLICA

A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas.

De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas organizações anunciam a disposição para tratar seus colaboradores realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. (COSTA, 2010).

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram grandes desafios, a vantagem competitiva das organizações está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de impacto positivo nas relações sociais (COSTA, 2010).

A Polícia Militar, na representação dos seus gestores, necessita saber sobre a importância da gestão de pessoas e suas contribuições para melhorar as competências dos policiais, o que, conseqüentemente, irá refletir em resultados melhores para a proteção da sociedade, melhor cumprimento da sua responsabilidade social e provimento da segurança pública com mais eficiência.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Segundo Chiavenato (2013), toda organização é basicamente constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade.

Para melhor contribuir na prestação de serviço à sociedade, a Polícia Militar, precisa se mobilizar para novos métodos de trabalho, bem como minimizar a probabilidade de eclosão de conflitos, dessa forma, atuar com profissionalismo, promovendo equilíbrio perante as dificuldades de relacionamento interpessoal, falta de recursos materiais e de suporte, fatores ambientais e cargas de trabalho. (DORNELAS, 2018).

Dentro dos órgãos de segurança pública, seus servidores/agentes devem ter competências (capacidades técnicas, físicas e psicológicas) em pleno vigor para servir a sociedade com êxito. Para alcançar as competências e o máximo desempenho na sua atividade, eles necessitam de treinamento e capacitação continua durante toda sua vida laboral. A falta de treinamento constante destes agentes poderá gerar grandes perdas, incluindo o bem mais precioso: a vida, conforme notícia de Guimarães (2010).

4 | PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA CARREIRA POLICIAL

Hoje em dia é imprescindível um processo de recrutamento e seleção apurado, atualizado e adequado em qualquer que seja a organização. Não se esgotam essas qualidades/adjetivos quando se trata de uma instituição policial, – espelho de uma nação quanto à variável segurança interna – exigindo para esse efeito um reconhecimento institucional da relevância e magnitude desse processo, que constituindo por si só a porta de entrada para a força de segurança, sob a responsabilidade do gabinete de gestão de recursos humanos, recrutam pessoas/recursos que enformarão essa corporação.

Se nos cingirmos ao conceito que vigora presentemente na Administração Pública, o recrutamento consiste no conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos da Administração Pública, sendo que, quando se verificar que é insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço pode

promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa.

O recrutamento consiste no conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo fundamental de identificação de um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa.

Em suma, o objetivo do recrutamento é angariar o maior número de candidatos no sentido de se poder, depois, selecionar, de entre eles, os que apresentam melhores características para o posto de trabalho a ocupar. Assim, a eficácia do recrutamento depende, também, da dimensão do contingente de candidatos, o qual deverá ser suficiente para um adequado/exigente processo de seleção.

O recrutamento tornar-se-á tanto mais difícil se, por um lado, não for feita uma análise cuidada e minuciosa dos lugares a preencher e, por outro lado, não estiverem bem definidos os perfis profissionais e comportamentais necessários aos postos de trabalho e aos objetivos que as instituições pretendem realizar (Nunes, 2000).

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa e, para esse efeito, impõe-se um sistema de recrutamento eficaz, só possível através de uma análise e avaliação de funções, suscetíveis de proporcionarem conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho, de determinar a sua importância relativa, e tendentes à determinação do conteúdo funcional – ponto de referência para as operações de recrutamento e seleção (Rocha, 2010).

Nos termos do art. 37.º do EPPSP, os funcionários com funções policiais encontram-se agrupados nas carreiras de Oficial de polícia, de Chefe e de Agente de polícia, sendo que essas carreiras se desenvolvem por categorias. Por sua vez, a estrutura hierárquica de categorias, por ordem crescente, é a seguinte: Agente, Agente Principal, Chefe, Chefe Principal, Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente Chefe, conforme art. 41.º do mesmo diploma legal.

Na PSP, por força do seu enquadramento na Administração Pública, vigora (exceção feita aos cargos dirigentes, nomeados em comissão de serviço) o princípio do mérito, com vista à observância da igualdade de oportunidades, razão pela qual o concurso é a regra enquanto mecanismo que possibilita o acesso e cujo procedimento consta da Lei que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

O ingresso nas carreiras de Oficial e de Agente de Polícia depende, nos termos do n.º 1 do art. 43.º do EPPSP, “da reunião dos requisitos previstos na legislação que regule as condições de acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia e ao Curso de Formação de Agentes”.

Quanto ao recrutamento para ingresso na carreira de Chefe de polícia é feito, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, “exclusivamente de entre pessoal da carreira de Agente de polícia”. Nos termos do art. 44.º do EPPSP, as categorias de ingresso são, para a carreira de Oficial de Polícia, a de Subcomissário (para o pessoal habilitado com o curso

adequado ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) (n.º 1, alínea a); a de Chefe (para o pessoal policial habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia) (n.º 1, alínea b); e a de Agente (para o pessoal habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia (n.º 1, alínea c)).

O recrutamento para categoria superior da respetiva carreira faz-se, nos termos do art. 45.º do Estatuto acima referido, dependendo da “existência de posto de trabalho no mapa de pessoal, da aprovação em concurso ou curso específico e da verificação dos pré-requisitos gerais e respectiva ponderação”. Nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, os pré-requisitos e respetiva ponderação respeitam à experiência; ao desempenho; à competência técnica ponderada pela verificação da aquisição de um mínimo de créditos de formação geral e especializada, pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação de tiro policial, nos 24 meses anteriores e pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação da aptidão física, nos 24 meses anteriores; à classe de comportamento, ponderada de acordo com as regras previstas no Estatuto Disciplinar; e ao exercício específico de funções.

Refira-se que o recrutamento dos Agentes policiais (carreira mais representativa do efetivo policial) é feito, nos termos dos requisitos de admissão ao respetivo Curso¹⁹, aquando do seu ingresso na instituição (recrutamento externo) após concurso aberto a todos os indivíduos que atendam as características necessária descritas no edital.

Daqui resulta, assim, já um perfil inicial desejado nos candidatos, faltando, contudo, a análise das características necessárias ao exercício das funções propriamente ditas, ou seja, a determinação das competências, capacidades, aptidões, esforços e qualificações necessárias para as executar, relativamente às quais serão, para a fase de seleção, determinadas cotações mínimas e/ou pontuações globais num conjunto de indicadores (Cunha et al., 2010).

No que concerne aos métodos de recrutamento a opção da instituição tem recaído, por motivos que se prenderão, principalmente, com os escassos recursos financeiros, na parca divulgação da abertura do concurso, mormente através da publicação no Diário da República e da sua divulgação através da Internet, bem como a escassa publicitação através de órgãos de comunicação social. A estes mecanismos formais acresce, naturalmente, a divulgação informal através de quem tem conhecimento do concurso.

Após admissão a concurso, todos os candidatos são sujeitos a diversos métodos de seleção, designadamente, a testes físicos, de conhecimentos, de avaliação psicológica, entrevista profissional de seleção e exame médico, todos eles de carácter eliminatório. Os selecionados ingressam então num Curso de Formação de carácter geral e abrangente que dura cerca de 9 meses, por ordem de classificação, até ao número de vagas fixadas - esta será a sua formação inicial e decorrerá com recurso à modalidade de emprego público por tempo determinado em regime de nomeação transitória (art. 5.º, n.º 1, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril).

Após a conclusão do Curso de Formação, com aproveitamento, os formandos assumem o estatuto de Agentes e iniciam o desempenho de funções nos termos previstos nos arts. 10.º e 11.º da Lei 12-A/2008, ao abrigo de um regime probatório de um ano, findo o qual são nomeados definitivamente na modalidade de emprego público por tempo indeterminado em regime de nomeação definitiva (art. 5.º, n.º 2, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril), sendo colocados em Esquadras de competência genérica onde existam vagas/necessidades, seguindo-se o critério da melhor classificação no final do curso para as preferências na colocação.

Daí em diante, à medida que forem abrindo concursos internos para ingresso em diferentes serviços/unidades, desde que reúnam os requisitos para admissão ao concurso respectivo, os elementos policiais são novamente submetidos a testes específicos adaptados às novas funções que poderão vir a desempenhar.

Caso não venham a concorrer a qualquer outro serviço após a conclusão do Curso de Formação de Agentes, e mantendo-se nas Esquadras de competência genérica, os elementos policiais são geridos pelo Comandante de Esquadra, que os coloca no serviço que entender mais conveniente, dentro de um dado grau de autonomia que lhe assiste.

Para além da progressão vertical na carreira, os elementos policiais têm então ainda a possibilidade de concorrerem, dentro da mesma classe, a diferentes serviços/unidades da PSP, o que lhes permitirá nova formação específica, desempenho de novas funções e, na maioria dos casos, um aumento salarial.

Findo o processo de recrutamento, é provável que se chegue a um número de candidatos superior ao número de vagas de trabalho. Torna-se então necessária uma decisão acerca de quais os candidatos que devem ocupar os lugares em aberto, pelo que se impõe um novo processo de triagem dos recursos humanos admitidos na fase de recrutamento, denominado por seleção, processo este susceptível de englobar múltiplos métodos e técnicas.

A interpretação de seleção que atualmente se encontra consagrada na Administração Pública corresponde ao conjunto de operações que, no âmbito do processo de recrutamento e recorrendo a métodos e técnicas adequados, permitem, após submissão dos candidatos a provas de diferente índole, avaliar e classificar os mesmos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função.

Para Cunha et al. (2010, p. 232), “a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. Comparam-se os perfis dos candidatos com as exigências dos cargos/funções, cujo ajuste é o ideal, recorrendo-se à análise de funções para definir o conteúdo das mesmas e a técnicas ou métodos de seleção para determinar as características desejadas nos candidatos (Rocha, 2010).

A análise de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre o conjunto de tarefas e de operações que uma pessoa

e/ou um grupo devam realizar no âmbito do seu trabalho, encontrando-se no princípio da avaliação de desempenho, assim como do recrutamento e da seleção.

Pode fornecer informações essenciais para a tomada de decisões no âmbito destes e no âmbito do planeamento de recursos humanos, da formação e desenvolvimento, do planeamento de carreiras e da compensação, sendo que as funções equivalem a padrões comportamentais preestabelecidos (Cunha et al., 2010).

É através dos métodos de seleção (entrevistas, inventários de personalidade, etc) que se irão avaliar os candidatos à luz dos critérios de seleção, recolhendo a informação que permitirá consubstanciar a probabilidade de um bom ou mau desempenho futuro (Cunha et al., 2010).

Apenas uma seleção de pessoas abertas à mudança permitirá fomentar o seu rendimento enquanto recursos humanos face às exigências que resultam das mudanças das envolventes, das próprias pessoas e da natureza do trabalho (Cunha et al., 2010). Daqui decorre a necessidade de os métodos e técnicas de seleção utilizados serem preditores do desempenho e sucesso dos candidatos.

O processo de seleção, em si mesmo, culmina com a admissão do candidato no posto de trabalho e a sua integração na organização que o acolhe, sendo que uma má seleção não é definida unicamente com a captação dos indivíduos que não deveriam ter sido selecionados, mas também com a não admissão daqueles que demonstraram qualidades, deixando-os fora da organização.

É, assim, essencial que os critérios e os métodos de seleção sejam os mais adequados e preditivos do desempenho futuro, atendendo às funções a executar. Há diversos instrumentos de seleção passíveis de serem aplicados no respetivo processo.

Cunha et al. (2010) destacam os inventários de personalidade, os testes de capacidades cognitivas, os testes de conhecimento, os testes de capacidades físicas, motoras e perceptuais, as referências e os testes de consumo de drogas - todos estes atualmente aplicados pela PSP - bem como as simulações, os biodata, a análise do curriculum vitae e as cartas de recomendação.

Destes, por força do art. 53.º da Lei 12-A/2008, as provas de conhecimento e a avaliação psicológica, são de aplicação obrigatória aquando do processo de seleção de candidatos à carreira de Agentes da PSP. Acrescem a estes, no caso da PSP, conforme disposto na Portaria n.º 236-A/201022, de 28 de Abril, alguns dos métodos de seleção facultativos previstos na Portaria n.º 83-A/200923, de 22 de Janeiro, designadamente, as provas físicas, a inspeção médica e a entrevista profissional de seleção (conforme art. 6.º da Portaria n.º 236- A/2010, de 28 de Abril).

Nos termos do Manual do Candidato ao Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes (2010), todas as provas/exames de seleção para o Curso são eliminatórias. As provas físicas visam avaliar o desenvolvimento e a destreza física dos candidatos, bem como a sua capacidade e resistência para a função policial. São constituídas por um

conjunto de sete provas, todas elas de caráter eliminatório. O resultado das provas físicas traduz-se na classificação de “Apto” ou “Inapto” e os resultados nos últimos concursos não têm sido satisfatórios, com mais de metade dos candidatos admitidos a concurso a não concluírem estas provas.

Todos os exercícios são eliminatórios, desde que não executados nas condições exigidas, sendo o candidato excluído do concurso logo que deixe de realizar um deles, esgotadas as tentativas permitidas.

Com as provas de avaliação psicológica procura-se avaliar aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções policiais, tendo como referência as atribuições da PSP. São valoradas em “Elevado”, “Bom”, “Suficiente”, “Reduzido” e “Insuficiente”, a que correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25%.

As provas de conhecimentos destinam-se a avaliar os conhecimentos académicos dos candidatos ao nível da língua portuguesa e dos conhecimentos relativos ao exercício da cidadania. Esta prova é classificada na escala de 0 a 20 valores, sendo necessário obter, no mínimo, 9.5, e a sua ponderação para a lista de ordenação final é de 50%.

O exame médico é realizado por um profissional contratado pela PSP e tem por objetivo avaliar o estado de saúde física e mental dos candidatos, tendo em conta a especificidade da função policial. O resultado do exame médico é expresso pela classificação de “Apto” ou “Inapto”.

Com a entrevista profissional de seleção procura-se avaliar, objetiva e sistematicamente, a experiência profissional e aspectos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. A entrevista profissional de seleção é realizada, pelo menos, por dois entrevistadores, com formação prévia para esse efeito, sendo um deles, sempre que possível psicólogo da Divisão de Psicologia da PSP.

5 | A FORMAÇÃO COMO FATOR DE RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A formação policial militar e, no caso particular a do oficial de polícia militar, enquanto gestor em diferentes níveis institucionais e na qualidade de comandante no cumprimento da missão constitucional da Instituição, em meio às exigências do dia-a-dia e, no ambiente de uma sociedade complicada, abusiva, porém sôfrega de paz social, transcorre, fundamentalmente por um método de ensino-aprendizagem sólido, acreditado a profissionais com vasta experiência técnica, baseada e orientada por princípios básicas da pedagogia, especialmente os da didática do ensino superior.

Ao tratarmos o tema de formação policial militar disseminamos, constantemente, o

nosso olhar na direção da sociedade contemporânea, complicada e globalizada, e que é a usuária dos serviços de segurança pública, no ambiente da qual se efetiva a atuação desse profissional.

Balestreri (2002) defende que:

[...] deve-se ressaltar a importância das academias de Polícia Civil, da Academia Nacional de Polícia, das Escolas e Academias formativas de Oficiais e Soldados e dos Institutos Superiores de Ensino e pesquisa, como bases para a construção da Polícia Cidadã, seja através de suas intervenções junto aos policiais ingressantes, seja na qualificação daqueles que se encontram há mais tempo na ativa. Um bom currículo e professores habilitados não apenas nos conhecimentos técnicos mas igualmente nas artes didáticas e no relacionamento interpessoal, são fundamentais para a geração de policiais que atuem com base na lei e na ordem hierárquica, mas também na autonomia moral e intelectual. Do policial contemporâneo, mesmo o de mais simples escalão, se exigirá, cada vez mais, discernimento de valores éticos e condução rápida de processos de raciocínio na tomada de decisões. (Balestreri, 2002, p.37).

Para tanto, a formação profissional do policial militar deve ser idealizada e desenvolvida por profissionais capazes de promoverem um ambiente acadêmico alicerçado em conjeturas pedagógicas, assim podendo desenvolver as competências imperativas a uma atuação policial eficiente e eficaz, frente às necessidades sociais cada vez mais complexas e que devem ser atendidas ou ao menos abrandadas à luz de um estado democrático direito.

A formação funciona como um meio de ultrapassar ou antecipar uma quebra no desempenho dos indivíduos que integram uma instituição mas, também, como uma forma de melhorar esse desempenho com vista à maior eficiência.

No que dizer respeito à PSP, a qualidade do serviço policial e a melhoria dos processos e dos métodos de policiamento, à paridade dos demais serviços da Administração Pública, acordam no desempenho e na avaliação por objetivos, assim como na atualização da instituição, daqui ressaltando a reservada estima do modelo de formação dos seus colaboradores enquanto ferramenta que consente conseguir tais desígnios.

Assim, também a PSP, onde a formação é entendida como sendo “um processo ao longo do qual decorrerá a aquisição e/ou desenvolvimento de competências, atitudes, conhecimentos e comportamentos” (Ferreira, 2000, p.18), se vê “obrigada” a ministrar formação a todo o seu efetivo de modo a fazer face às diversas solicitações que o cidadão comum e a nova criminalidade impõem.

Encarrega à PSP disponibilizar todos os meios imagináveis e imperativos no sentido de municiar os colaboradores com funções policiais de fácil acesso à informação e, por conseguinte, de conhecimento. Para tanto se faz necessário o encarregado pela formação desenvolver um conjunto de atividades que propendam a precocidade, gestão e contentamento da procura formativa revelada pelos público interno (Ferreira, 2000).

É neste sentido que se atribui a crítica da formação fornecida pela PSP, averiguando a atribuição e estima que lhe é conferida pelos formandos, bem como a auto formação dos seus colaboradores, constatando a aplicabilidade desta e ponderando a importância/necessidade de perfilhar quem se autoforma, analisar criticamente a aplicabilidade de diferentes ferramentas de formação e os objetivos e métodos de avaliação no âmbito da mesma.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução dos processos de recrutamento, seleção e formação na PSP cabe, em grande parte, a profissionais de polícia, razão pela qual deve ser enfatizada a formação específica nos processos em apreço, bem como na área comportamental e de gestão de pessoas, em especial ao nível das chefias e dos demais intervenientes nos processos em questão.

Assim, mormente, para a entrevista, deve ser enfatizada a formação nas áreas da gestão de recursos humanos e em comportamento organizacional, equilibrando com a formação focalizada nas áreas técnicas e analíticas. Aqui importa evidenciar a preocupação já existente para com estes aspetos por parte da PSP, que tem ministrado formação específica ao nível dos entrevistadores policiais aquando dos processos de seleção.

Face ao decréscimo que se tem verificado no número de candidatos à PSP, e tendo em conta os resultados do estudo, afigura-se pertinente construir estratégias de recrutamento baseadas nas motivações dos candidatos para concorrer à Polícia e, mais concretamente, adequar essas estratégias no sentido de serem apelativas aos grupos alvo pretendidos em função de um perfil pré-definido.

O processo de recrutamento deve primar para que as organizações tenham sucesso. Para esse fim é determinante que desenvolvam processos eficazes, de forma a admitir futuros colaboradores com as competências adequadas à organização, proporcionando assim, um equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos da organização. Este processo requer métodos capazes de atrair em qualidade e quantidade um elenco de candidatos para que a seleção se possa traduzir num processo que corresponda com as aspirações da PSP.

A seleção tanto dos candidatos como dos jurados reveste de um cuidado específico. Dos candidatos porque se trata de um elenco que representa, após seu ingresso, a instituição e como tal a PSP não pode prescindir de uma estrutura orgânica, apetrechada de profissionais de excelência e empenhada na prossecução das respetivas atribuições, fazendo valer os princípios perpetuados no código de honra e respeitar firmemente os preceitos do código ético que enformam o comportamento, a atitude, a postura e o desempenho nas funções da corporação policial em causa.

REFERÊNCIAS

BALESTRERI, R. B. **Direitos Humanos: coisa de polícia**. 2. ed. Passo Fundo: Berthier, 2002.

BRASIL. **Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Pessoas**. Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRALCARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves; GOMES, Jorge F.S., **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2010.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª Ed. – São Paulo: Empreende, 2018.

FERREIRA, F. **Marketing e Formação - O Ciclo de Formação (1.ª Ed.)**, Lisboa, 2000.

GUIMARÃES, A. **Falta de treinamento e cultura atrasada estão por trás de erros policiais, dizem especialistas**. 2010. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2010/07/27/profissionais-miojo-ecultura-atrasada-estao-por-tras-dos-erros-policiais-dizem-especialistas.htm>>. Acesso em: 20 de Ago. 2022.

LEI 12-A/2008, 27 de Fevereiro. **Diário da República**, 1.ª Série, n.º 41.

NUNES, Nelson de Carvalho, **Administração Pública: Recrutamento e Seleção, Seminário de investigação**, Lisboa, ISCSP, 2000.

ROCHA, J. A. Oliveira, **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**, Escolar Editora, Lisboa, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 22. ed., 2. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2015.

PORTARIA n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. **Diário da República**, 1.ª Série, 2.º Suplemento, n.º 82.

SMANIO. Gianpaolo Poggio. **Segurança Pública**. IN: Enciclopédia Jurídica da PUCSP. 2017.

VILARDI, Rodrigo Garcia. **Redução da insegurança pública: política pública de segurança ou política de segurança pública: estudo de caso**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.