

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Miguel Alexandre Melo Fernandes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

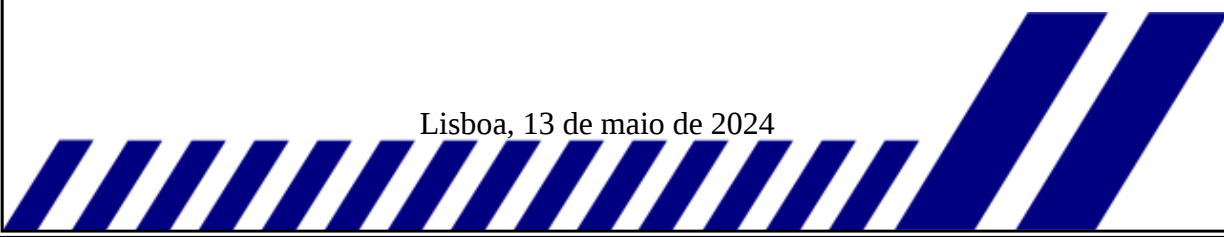
**Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do
recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes
de Polícia**

Orientadores:

Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Mestre Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz

Lisboa, 13 de maio de 2024



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Miguel Alexandre Melo Fernandes

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado em Segurança Pública

XXXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do
recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes
de Polícia**

Orientadores:

Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Mestre Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz

Lisboa, 13 de maio de 2024





Estabelecimento de Ensino:	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Curso:	XXXVI CFOP
Orientadores:	Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes Mestre Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz
Título:	Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes de Polícia
Autor:	Miguel Alexandre Melo Fernandes
Local de Edição:	Lisboa
Data de Edição:	13 de maio de 2024

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação do Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes e do Mestre Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz.

AGRADECIMENTOS

Finalizar este trabalho é o fim de uma etapa, marcando o início de outra que se afigura mais desafiante ainda. É o culminar de 5 anos de trabalho, temperados de muitos bons momentos e excelentes pessoas que certamente levarei comigo para a vida. Desta forma, ainda que me seja impossível agradecer o suficiente a cada um daqueles que marcou esta jornada, deixo aqui a tentativa de espelhar em palavras o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais. Sem todo o esforço e dedicação, e inclusive sacrifício, não poderia ser a pessoa que sou hoje, com as oportunidades que tive e todas as experiências que me puderam dar. Gostaria de agradecer à minha mãe pela eterna preocupação e amor que sempre me demonstrou, por todos os sacrifícios que fez para que a minha educação pudesse ser a melhor possível. Gostaria de agradecer ao meu pai, por todo o companheirismo e todas as grandes palavras conselheiras que me dirigiu, todos os ensinamentos que levo para a vida, tomando-o sempre como exemplo. Vocês são, sem dúvida, um dos meus grandes pilares.

Seguidamente, gostaria também de agradecer aos meus tios por todas as horas de boa disposição e muitos convívios que passámos juntos. São das memórias mais felizes que tenho.

Gostaria também de agradecer aos meus avós, por todo o carinho demonstrado e que, apesar da distância por vezes não nos permitir um maior contacto, guardo-os eternamente no meu coração, e recordo-os pelo seu amor incondicional.

Quero também agradecer aos meus orientadores nesta que foi a fase final da passagem pelo Instituto: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Mestre Tiago Nuno Goulart Bettencourt Moniz. A paciência, apoio, disponibilidade e orientação prestada foram determinantes para a realização desta investigação que agora completamos.

É também com grande humildade que gostaria de agradecer àqueles que foram os meus tutores de estágio durante este último ano do curso: Comissário André Rodrigues, Subcomissário Rui Rodrigues, e Subcomissário Ana Ricardo. Com eles, consegui aprender, e mais que isso, experienciar, o verdadeiro sentido de profissionalismo, dedicação e espírito de missão, motivos que, desde logo, me levaram a optar pela vida que quero abraçar nesta nova etapa.

Não poderia deixar de agradecer àqueles que foram os meus colegas de curso, o eterno XXXVI CFOP, porque todos, sem exceção, impactaram, de uma forma ou de outra, o meu crescimento e a minha pessoa. É com grande alegria que posso afirmar que fiz amigos para a vida toda, para os bons e para os maus momentos. Que o espírito se mantenha por muitos anos, dando verdadeiro sentido ao mote *Unio et perseverantia ad aeternum*.

Gostaria também de agradecer ao meu grupo de amigos mais chegado, por todas as horas de boa disposição, companheirismo, alegria e até diversão disparatada. Que possamos passar muitas mais horas juntos, a partilhar momentos que nos ficarão na memória.

E por último, mas sempre em primeiro, àquela que tem sido um dos alicerces fundamentais da minha vida, o meu porto seguro em tempos de tempestade, a minha confidente em momentos de incerteza. Quando entrei no ISCPSI, entraste ao meu lado, sendo já 8 longos e bons anos de experiências e de momentos que nunca esqueceremos, com planos traçados para o futuro e sonhos por realizar. Que estes 8 anos, sejam apenas um cheirinho do que está por vir.

A todos o meu muito obrigado

EPÍGRAFE

“If we knew what it was we were doing, it would not be called research, would it?”

Albert Einstein

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos é sem dúvida uma das áreas mais importantes para a sobrevivência e vitalidade das organizações. Tempos houve em que o sucesso de uma organização se media pelo cumprimento de objetivos, contudo, atualmente, este sucesso tem em conta fatores como a capacidade de atrair, reter e exponenciar aquele que é o seu capital humano. O recrutamento, enquanto ferramenta capaz de atrair este talento, desempenha um papel fulcral naquilo que é a sobrevivência das instituições, algo que, por muito específica que seja a missão da Polícia de Segurança Pública, é também uma preocupação e um ponto de investigação a ter em conta, por forma a que sejam alinhados os interesses da Força de Segurança com os interesses daquele que é o seu público-alvo. Deste modo, pretende-se perceber o impacto de um novo modelo de recrutamento, que seja baseado numa lógica regional, naquela que é a atratividade da carreira de Agentes de Polícia. De igual modo, pretende-se também abrir um pouco o espectro e perceber de que forma é que este modelo pode ser implementado, quais as suas limitações e as mudanças necessárias para que o mesmo se torne possível. Será feito um enquadramento da temática, seguindo-se a definição de objetivos, colocação de perguntas de partida e formulação de hipóteses. Seguidamente, será dado a conhecer o Estado d'Arte relativo ao assunto em questão, abordando não só os conceitos basilares de recrutamento nas suas variadas vertentes, mas também percebendo o conceito de NUTS, a sua origem e alterações ao longo dos tempos. Posteriormente, serão, através do método qualitativo, aplicadas entrevistas a dez participantes com funções que impactem ou sejam impactadas pelo modelo de recrutamento atual, a fim de se perceber o estado do atual recrutamento, se há dificuldades com este modelo, e se o modelo proposto poderá vir a mitigar essas mesmas dificuldades.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Polícia de Segurança Pública, Recrutamento, Regionalização, Sustentabilidade

ABSTRACT

Human Resources Management is undoubtedly one of the most important areas for the survival and vitality of organizations. There was a time when an organization's success was measured by meeting objectives, but today, this success takes into account factors such as the ability to attract, retain and expand its human capital. Recruitment, as a tool capable of attracting this talent, plays a key role in the survival of institutions, something which, however specific the mission of the Public Security Police, is also a concern and a point of research to be taken into account, so that the interests of the Security Force are aligned with the interests of its target audience. The aim is to understand the impact of a new recruitment model, based on a regional logic, on the attractiveness of the career of police officers. It also aims to open up the spectrum a little and understand how this model can be implemented, what its limitations are and what changes are needed to make it possible. The topic will be framed, followed by the definition of objectives, the posing of starting questions and the formulation of hypotheses. Next, the State of the Art on the subject will be presented, addressing not only the basic concepts of recruitment in its various aspects, but also understanding the concept of NUTS, its origin and changes over time. Subsequently, using the qualitative method, interviews will be carried out with ten participants with roles that impact or are impacted by the current recruitment model, in order to understand the state of current recruitment, whether there are difficulties with this model, and whether the proposed model could mitigate these difficulties.

Keywords: Human Resources Management, Polícia de Segurança Pública, Recruitment, Regionalization, Sustainability

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
EPÍGRAFE.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1.ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	1
1.2.JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	2
1.3.PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3.1.PERGUNTA DE PARTIDA	4
1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS	4
1.4.OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	4
1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	5
1.6. MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO	5
CAPÍTULO II – O PROCESSO DE RECRUTAMENTO	7
2.1. INTRODUÇÃO	7
2.2. O CONTEXTO DE MUDANÇA E O SUCESSO EMPRESARIAL: O CONTEXTO DE MUDANÇA ACELERADA	9
2.3. O PARADIGMA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	12
2.4. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
2.4.1. CONCEITO DE RECRUTAMENTO.....	15
2.4.2. TIPOS E MODALIDADES DE RECRUTAMENTO	16
CAPÍTULO III – RECRUTAMENTO POR NUTS.....	26
3.1. INTRODUÇÃO	26
3.2. DIVISÃO DO TERRITÓRIO NACIONAL	28
3.3. REGIÕES NUTS	29
3.4. COMANDOS: DISTRIBUIÇÃO DA PSP PELO TERRITÓRIO	32
CAPÍTULO IV – MÉTODO	36
4.1. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	36
4.2. PARTICIPANTES	37
4.3. <i>CORPUS</i>	38
4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	38

4.5. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	39
4.6. GRELHA CATEGORIAL	40
4.7. PROCEDIMENTO	44
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
5.1. ENTREVISTA	47
5.2. DADOS DO EFETIVO.....	51
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
6.1. INTRODUÇÃO	53
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	53
6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	54
6.4. RESPOSTA À PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO	55
6.4.1. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.....	55
6.4.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....	56
6.5. REFLEXÕES FINAIS	59
6.6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	60
6.7. LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO	61
6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	62
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXOS.....	70
Anexo A – Autorizações cedidas no âmbito da investigação	71
Figura A1 - Digitalização do requerimento enviado via DE/ISCPSI para autorização para a realização das entrevistas e aprovação do respetivo guião de entrevista... ..	71
Anexo B – Termo de Consentimento Informado	72
Anexo C – Autorizações cedidas no âmbito da investigação	73
Figura C1 - Digitalização do requerimento enviado via DE/ISCPSI para autorização para a disponibilização de dados relativos aos últimos 10 anos de concurso do CFA	73
Figura C2 – Autorização para cedência dos dados solicitados.....	74
APÊNDICES	75
Apêndice A – Guião de Entrevista.....	76
Apêndice A1 – Guião de Entrevista	77
Apêndice B – Caracterização dos entrevistados	78
Apêndice C – Análise de Conteúdo da Pergunta 1	79
Apêndice D – Análise de Conteúdo da Pergunta 2	81
Apêndice E – Análise de Conteúdo da Pergunta 3	84

Apêndice F – Análise de Conteúdo da Pergunta 4.....	87
Apêndice G – Análise de Conteúdo da Pergunta 5	88
Apêndice H – Análise de Conteúdo da Pergunta 6	90
Apêndice I – Análise de Conteúdo da Pergunta 7.....	91
Apêndice J – Análise de Conteúdo da Pergunta 8	94
Apêndice K – Mapa com origem dos candidatos dos últimos 10 anos de CFA	95
Apêndice L – Mapa com origem dos candidatos admitidos nos últimos 10 anos de CFA	96
Apêndice M – Mapa com Comando de preferência dos candidatos admitidos e ativos na PSP	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distritos em Portugal Continental e Arquipélagos 29

Figura 2 - NUTS I 30

Figura 3 - NUTS II 31

Figura 4 - NUTS III..... 32

Figura 5 - Distribuição dos Comandos de Polícia pelo território nacional 34

Figura 6 - Distribuição dos Comandos de Polícia pelas NUTS II..... 35

Figura 7 - Procedimentos da aplicação do método..... 45

LISTA DE ABREVIATURAS

CAP	Carreira de Agentes de Polícia
CE	Conselho da Europa
CFA	Curso de Formação de Agentes
COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
COMETPOR	Comando Metropolitano do Porto
CRP	Constituição da República Portuguesa
DL	Decreto-Lei
DN	Direção Nacional
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EPP	Escola Prática de Polícia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos
PSP	Polícia de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

As diferentes pessoas que constituem grupos que, por sua vez, formam comunidades e nações são a composição daquilo que caracteriza a Humanidade. Estes indivíduos e estes grupos estão sujeitos a mudanças, o que obriga a que haja uma elevada capacidade de adaptação a novas circunstâncias. De acordo com Poiares (2013), não podemos negar que existe um conjunto de fenómenos de mutação na sociedade portuguesa, o que obriga a um surgimento de novas perceções, interações, reações de tal forma influentes que permitam moldar os valores sociais em vigência. Como culminar destas alterações, é necessário que as organizações invistam em novas “práticas de desenvolvimento dos recursos humanos, assentes num conhecimento multidisciplinar” (Poiares, 2013, p. 20), devendo também a Polícia de Segurança Pública (PSP) promover um esforço neste sentido.

É então expectável que a área dos Recursos Humanos (RH) seja dotada de uma grande flexibilidade, sendo este um ponto que permita uma resposta eficaz à mudança ocorrente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Para além disto, a Estratégia da PSP 2023/2025 afirma a necessidade de trabalhar mecanismos que possibilitem o aumento da motivação, coesão e autoestima de todos os polícias, tendo em vista o igual aumento do empenho destes no exercício das suas funções.

Dado que a temática dos recursos humanos é extensa e diversamente ampla, há então uma multiplicidade de caminhos que o investigador pode decidir tomar, abordando os mais variados temas. Estes temas podem estar relacionados, entre outros, com o recrutamento, a integração de novos elementos ou a gestão desses elementos e as suas movimentações a nível interno. Desta forma, a nossa investigação versará sobre o impacto de uma forma de recrutamento regionalizado, e o contributo para o aumento de atratividade de novos candidatos a Agente da Polícia de Segurança Pública. Os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes de Polícia da Polícia de Segurança Pública encontram-se plasmados na Portaria nº 143/2022 de 11 de maio, revogando a Portaria nº 236-A/2010, de 28 de abril.

Por último importa afirmar que, de acordo com as linhas de investigação emanadas pela Direção de Ensino relativamente às temáticas da dissertação de mestrado, este trabalho insere-se na linha “Trabalho e organização policial: Gestão de pessoas”.

1.2. JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

Tendo em mente a constante e eminente mutabilidade que a sociedade apresenta nos dias que correm, é de esperar que essas alterações se reflitam naquilo que são as organizações que compõem essa mesma sociedade. Desta forma, é também exigido a estas mesmas instituições que mantenham uma constante inovação, seja através de reformulações de sistemas existentes, ou através de implementação de novos sistemas, para fazer face a estas vicissitudes. Ora, a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) não é exceção.

Importa ressaltar que a área de recursos humanos, contrariamente à área de logística e finanças, por exemplo, não lida com números, mas sim com pessoas, com as suas necessidades, ambições e preocupações. Deste modo, torna-se ainda mais crucial manter a atualização referida anteriormente, por forma a poder exponenciar o potencial humano que impulsionará o desenvolvimento da instituição.

Tratando-se a PSP de uma organização que vive dos seus meios humanos, onde é relatado que os seus agentes podem experienciar, em ocasiões “problemas relacionados com o isolamento social, as fracas condições de vida,” (Moreira, 2011, p. 5), está comprovada a necessidade de adotar medidas e elaborar políticas que comprometam as expectativas destes Homens com as necessidades da instituição, a nível de GRH.

Dado que os candidatos à PSP, independentemente da categoria que desejem integrar, estão sujeitos a um processo de recrutamento, este deve ser um ponto fulcral no pensamento estratégico da instituição, ainda para mais, tendo em consideração o decréscimo de elementos concorrentes que temos presenciado nos últimos concursos. Assim, importa perceber se está nas mãos da PSP fazer algo relativamente ao seu procedimento concursal, nomeadamente uma mudança no seu paradigma de recrutamento e, consequentemente, mobilidade interna, para poder compensar a falta de adesão que se tem verificado nos últimos anos.

Aquilo a que assistimos atualmente é que, após a conclusão do Curso de Formação de Agentes, os novos polícias são colocados maioritariamente em Lisboa. Após esta colocação na capital, é necessário apresentar o pedido de colocação por oferecimento, passando a integrar as listas de espera para os Comandos selecionados (principal e alternativo).

Como mencionado anteriormente, isto tem implicações na atratividade da função. Importa, pois, perceber se o surgimento de um novo modelo, que poderá substituir o atual regime vigente, ou funcionar numa ótica de sistema misto, tem algum impacto na atratividade da Carreira de Agentes de Polícia (CAP).

1.3. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

Na linha de pensamento de Coutinho (2011), é necessário para a investigação a existência de um problema, dado que este pode ou não ser “formalmente explicitado pelo investigador” (p. 45). Com base nesta ideia, é possível deduzir que sem problema não há investigação, ficando deste modo provado que o problema é uma premissa para a realização de uma investigação.

Deste modo, a presente investigação tem como objetivo dar o seu contributo numa parte fulcral para o funcionamento de qualquer instituição, a GRH. Tendo em conta a mudança de paradigma relativamente àquilo que os trabalhadores querem e sabendo que o recrutamento e a mobilidade interna se afiguram como fatores de atratividade em qualquer função, importa perceber de que forma é que a passagem para um novo modelo de recrutamento/colocação seria passível de criar uma maior atratividade na instituição, nomeadamente na carreira de Agentes, que sofre com a falta de efetivo.

Seguindo a linha de investigação desenvolvida por Ferreira (2023), tendo em conta os valores apresentados após o tratamento dos dados revelados pelos inquéritos realizados a Agentes de Polícia, foi possível apurar que, na questão 18.6¹, 763 dos inquiridos afirmaram “Concordo Totalmente” (valor 5, numa escala de 1 a 5), o que representa 49,64% das respostas. Desta forma, podemos observar que, na opinião dos inquiridos, uma mudança no modelo de recrutamento seria vantajosa.

Este trabalho pretende, assim, perceber de que forma é que um modelo de recrutamento regional poderia impactar a atratividade na Carreira de Agente de Polícia. Para tal, uma das perguntas derivadas deste trabalho prende-se precisamente com perceber de que forma é que esse modelo de recrutamento regional poderia ser implementado, nunca descurando as pretensões dos polícias que já se encontram nas listas de espera para os Comandos que pretendem integrar, alguns já há décadas.

¹ “Um modelo de recrutamento regionalizado seria mais adequado às necessidades pessoais e profissionais dos polícias.” (Ferreira, 2023).

1.3.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Terminada a reflexão inicial relativa à problemática em questão, é necessário formular uma pergunta de partida. Esta pergunta consubstancia-se no caminho que se vai percorrer ao longo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2019). Desta forma, procuraremos perceber se uma forma de recrutamento regionalizado permite melhorar a atratividade da carreira de Agentes da Polícia de Segurança Pública.

Assim, a pergunta de investigação proposta é:

Uma política assente num recrutamento por regiões é um fator de atração para a Carreira de Agentes de Polícia?

1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS

PD 1: Um modelo de recrutamento de natureza regional contribui para minimizar a fuga de agentes para outra força de segurança, após terem sido admitidos na PSP?

PD 2: Quais as medidas a adotar para implementar esse recrutamento?

PD 3: Quais as implicações (se as houver) para as necessidades operacionais e humanas atuais e futuras da PSP?

1.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral desta investigação é perceber de que forma é que o regime de recrutamento por região permite/pode ajudar a Polícia na manutenção dos seus recursos humanos, assim como se é ou não um fator que aumenta a atratividade na função de Agente da Polícia de Segurança Pública. Sabendo que a motivação das pessoas que compõem a instituição é um fator importante, podendo também contribuir para a atratividade da própria carreira, importa perceber se a possibilidade de trabalhar perto de casa, ou pelo menos num espaço geográfico que não implique deslocações tão grandes, é um fator que aumente a atratividade da função. Para tal, tem-se como ponto de partida um conceito já utilizado a nível europeu, a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). Conceito adotado por Portugal aquando da sua integração na União Europeia, servia como forma de uniformizar estatísticas, delimitando, em caso nacional, o território em 7 partes (DirPortugal, 2023).

Enquanto objetivos específicos, torna-se necessário perceber se este novo modelo de recrutamento iria permitir um decréscimo da “fuga” de polícias para outra força de segurança. Para além disto, importa perceber em que moldes é que este modelo se iria operacionalizar, ou seja, de que forma é que se materializaria esta nova abordagem na mobilidade dos Agentes de Polícia. Contudo, e visto ser do interesse de todos o desenvolvimento da instituição, importa ainda perceber de que forma é que este novo modelo iria impactar as necessidades, atuais e futuras, da Polícia de Segurança Pública.

1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Naquilo que diz respeito às hipóteses, importa recorrer a Sarmiento (2013), que defende que estas são suposições que constituem ou não eventuais respostas às perguntas desenvolvidas na investigação. No seguimento desta ideia, Sidara *et al.* (2008) afirma que estas também podem ser vistas como relações previstas entre duas variáveis, podendo então ser dependentes ou independentes.

Desta forma, consideram-se, para o presente estudo, as seguintes hipóteses:

H1: Um recrutamento para Agentes de Polícia assente numa política descentralizada pelas NUTS atrai mais candidatos.

H2: Um recrutamento para Agentes de Polícia assente numa política descentralizada pelas NUTS evita a fuga de atuais Agentes da PSP para outras forças de segurança, por permitir estarem mais perto dos seus locais de origem.

1.6. MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO

É necessário afirmar que, naquilo que diz respeito à ciência na área GRH, é necessária a existência de uma vertente prática, abordando uma metodologia precisa e rigorosa, por forma a chegar às conclusões mais fiáveis possíveis (Ribeiro, 2015). Na linha de pensamento de Prodanov e Freitas (2013), o método científico significa o “conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento” (p. 24), sendo o caminho que nos leva desde a formulação do problema de investigação até às conclusões finais que se retiram após aplicação desse mesmo método.

Nesta linha de pensamento, importa relevar que a investigação segue uma lógica dedutiva, ou seja, parte do geral para o particular. A ideia será analisar o panorama geral,

com recurso a teorias e a legislação diversa, antevendo o aparecimento de novos fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 2019). Na fase inicial da dissertação, irá proceder-se a uma revisão da literatura com o objetivo de obter uma visão holística sobre a temática. Para tal, é importante proceder à recolha de bibliografia atual e passada, o que nos permite interligar as alterações que foram ocorrendo ao longo do tempo (Sarmiento, 2013), tendo sempre em mente a relevância para a problemática em estudo. Nesta primeira fase pretende-se fazer um levantamento de como as coisas estão na Polícia, quer a nível de meios humanos, quer a nível de recrutamento, incluindo um levantamento do número de candidatos a Agentes de Polícia, nos últimos dez anos. Com base na pesquisa bibliográfica, será abordado o conceito de recrutamento, nas suas várias vertentes e nas suas várias formas, explicitando ainda como é efetuado na Polícia de Segurança Pública. Uma vez que o nosso trabalho versa sobre a regionalização, será este conceito abordado a par com o conceito de globalização. Irão ser evidenciadas as diversas regiões NUTS em Portugal, explicitando quais os Comandos de Polícia que se enquadram em cada NUTS II, para posteriormente se poder realizar um mapa da dispersão do efetivo humano levantado pelos dados recolhidos dos candidatos a Agente de Polícia, entre os anos de 2014 e 2013.

Neste sentido, pretende-se aplicar uma abordagem assente no método qualitativo, por forma a obter o estado de arte sobre a presente temática, complementado, a recolha da informação, com um trabalho de campo através da aplicação de entrevistas, com base num guião pré-concebido para o efeito, a dirigentes da PSP, com responsabilidades na área da GRH, cujo tratamento das respostas dos entrevistados será efetuado através da técnica de análise de conteúdo. Este instrumento é particularmente bem-sucedido no que diz respeito a recolher informações particularizadas relativas a opiniões, pensamentos, experiências e sentimentos das pessoas (Magalhães & Paul, 2021).

CAPÍTULO II – O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

2.1. INTRODUÇÃO

Enquanto seres humanos e sociais, é natural que se crie uma sociedade produtora de necessidades. Para suprir estas necessidades, criamos também várias organizações que têm como fim a satisfação de desejos, produção de bens de consumo e de forma geral, serviços que permitam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (Machado, 2006).

É com base neste pensamento que temos vindo a assistir a um incremento no quanto se fala em Gestão de Recursos Humanos (GRH), passando a ser um instrumento muito necessário para as organizações no que diz respeito à gestão de pessoas. Referindo Rego *et al.*, (2018), é importante que haja empenhamento do serviço de Recursos Humanos (RH) naquilo que é a gestão global da organização, visto que é uma forma de executar a estratégia da Empresa. Da mesma forma, é necessário que os responsáveis pelo departamento sejam eficientes nas suas missões, de modo a alcançar o mesmo fim. É então possível perceber que a GRH tem tido um impacto importante naquilo que é a questão dos RH, visto que auxilia o processo de recrutamento e seleção de pessoas qualificadas (Sousa *et al.*, 2012).

Mas, sendo este um trabalho que se prende com a temática da mobilidade, ainda que o seu foco não seja propriamente esta dinâmica existente nas instituições e as suas variadas ferramentas ou modos de operacionalização, não podemos deixar de definir o conceito de mobilidade em si. Para tal, recorremos a Feldman e Ng (2007), que nos afirmam que tal conceito engloba em si diversas situações como “a mudança de trabalho, a mudança de organizações ou a mudança de ocupações” (p. 351). Da mesma forma, a mobilidade no trabalho comporta em si as alterações nas responsabilidades ou na posição hierárquica ocupada pelo funcionário, bem como as alterações em títulos que o mesmo possua dentro da organização, seja por via de transferências, promoções ou despromoções.

Se olharmos um pouco para o passado das instituições, é possível observar que o funcionário era visto como um meio na prossecução de um fim, um mero instrumento. Navas (2018), refere que, nesta ótica, o funcionário era visto como o “prolongamento do órgão que servia, não se considerando que pudesse ter interesses diferentes dos do órgão em questão” (p. 24). Contudo, aquando do surgimento do Estado Providência no séc. XX,

com um elevado teor intervencionista na componente social, foi feito um esforço no sentido de conciliar as pretensões dos trabalhadores com aquelas dos Estados e das instituições (Navas, 2018). E é também sobre esta necessidade que versa o presente estudo.

Mas então, o que é o recrutamento, e porque é que se torna necessário? Neste sentido, importa referir que é importante visto que, sem pessoas, as organizações e as instituições não funcionam. Mais ainda, e como podemos observar não só na Polícia de Segurança Pública, mas assim como em outras instituições, estamos a assistir ao alargar de um fosso entre aquilo que é a oferta e a procura a nível de recursos humanos, afirmando Taylor (1980, p. 26), que “nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos competentes excede a oferta”.

Segundo Nascimento (cit. in Camara *et al.*, 2016, p. 341), “o recrutamento e a seleção, quer interno, quer externo, são o processo através do qual se disponibilizam as competências necessárias à concretização do negócio da organização (empresa ou não)”. Aqui são postos lado a lado dois perfis, o pessoal e o funcional, e quanto maior for a compatibilidade entre os dois, maior é o mérito desse profissional, não sendo, contudo, diretamente aplicável a outras funções. O fato de um profissional ter mérito para o desempenho de determinada função, não quer dizer que o tenha para o cumprimento de outra.

Este autor refere ainda que existe um conjunto muito vasto de técnicas utilizadas para determinar o mérito para o exercício de determinada função, desde as técnicas de natureza psicológica como as entrevistas focadas na pessoa, provas de grupo ou até “avaliação de competências através da análise do desempenho na realização de casos (*assessment centers*) [...]” (Camara *et al.*, 2016, p. 341).

Desta forma, e havendo então tão alargado conhecimento, porque é que ainda hoje assistimos a casos de recrutamento e seleção que são duvidosos do ponto de vista humano e ético, para além de não cumprirem os objetivos para os quais foram desenvolvidos? Na opinião de Nascimento (cit in Camara *et al.*, 2016) podemos elencar aqui três razões principais. Uma delas prende-se com o facto de estarmos a deslocar o mérito para a conveniência, ou seja, deixamos de escolher as pessoas com base no seu mérito profissional (anteriormente falado) e passamos a escolher com base nas relações que mantemos, vantagens pessoais ou políticas que podemos vir a obter dessa escolha, entre outros fundamentos irrelevantes para o desempenho da função. A segunda razão é referida

como “arrogância técnica”. Segundo o autor, neste caso, o empregador ou a pessoa responsável por selecionar o candidato acredita que é detentor do poder e do conhecimento, não sendo transparente com o candidato. Aqui, é necessário ressaltar que esta é uma relação bidirecional, visto que o empregador quer recrutar um novo colaborador, mas o colaborador tem também a prerrogativa de declinar a oferta de emprego. A terceira e última razão apresentada por Nascimento, fala-nos na incongruência na gestão, isto é, os requisitos para o preenchimento de determinada vaga são tão exigentes que chegam a ser contraditórios e contraproducentes, o que acaba por afastar potenciais candidatos.

Segundo este autor, em contextos de crise, assiste-se a um aumento da arrogância técnica e da incongruência na gestão. O combinar de um acréscimo da oferta com um decréscimo da procura faz com que haja um foco no imediato, por parte das Empresas. Esquecem-se, no entanto, que “é nas situações de crise que se destacam as organizações de excelência, sendo respeitadas e atrativas interna e externamente, nomeadamente ao nível da sociedade em geral” (Nascimento cit. in Camara *et al.*, 2016, p. 342).

2.2. O CONTEXTO DE MUDANÇA E O SUCESSO EMPRESARIAL: O CONTEXTO DE MUDANÇA ACELERADA

O final do séc. XIX e início do séc. XX trouxeram prosperidade e desenvolvimento. Nesta altura surge a Grande Guerra e com a necessidade dos exércitos irem buscar todos os homens capazes de pegar numa arma, a força laboral sofreu profundas alterações, com as mulheres a assegurarem maioritariamente o funcionamento da estrutura produtiva.

A História fez-se então de altos e baixos e só largas décadas mais tarde foi possível atingir um clima de paz e prosperidade, que permitisse o reinício de um ciclo de expansão e bem-estar. O desenvolvimento, mais adiante, das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a Internet, fez com que emergissem novas formas de relacionamento das Empresas com os mercados e com os seus colaboradores, desafiando os hábitos tradicionais.

Certo é que, de forma mais célere ou mais tardia, haverá mudança, sendo ela constante. O que não é certo, é a sua origem, a medida em que impactará a vida das pessoas e das organizações e, mais tarde, dos seus Colaboradores. Exemplos de eventos que marcam a mudança são o atentado do 11 de setembro de 2001, a proliferação do

terrorismo à escala mundial, com a aproximação dos extremismos a ser cada vez mais notória, a emergência de novos conjuntos de potências económicas (BRICS+², por exemplo), as guerras da atualidade (Rússia-Ucrânia e Israel-Hamas), ou até mesmo as reivindicações das polícias portuguesas. Todos estes acontecimentos são exemplos de mecanismos impulsionadores de mudança, sendo necessário compreender como as organizações vão lidar com as diversas situações, assim como os avanços (ou não) que daí se retirarão.

É ainda afirmado por Camara *et al.* (2016), que “o sucesso empresarial é resultante de um processo de adaptação da Empresa às mutações do meio, que lhe permite atingir de forma continuada os objetivos estratégicos estabelecidos” (p. 34).

Uma vez mais, a mudança ocorre e, a partir da década de 60 do século passado, a força de trabalho era já mais educada e treinada do que anteriormente, rejeitando os empregos monótonos, repetitivos ou alienantes, aspirando a um trabalho estimulante e que conduzisse à autorrealização. Foi aumentando a exigência de maior qualidade de vida, assim como o descrédito por Empresas autoritárias e a lealdade do trabalhador para com a Empresa migrou para uma lealdade para com a própria carreira, com consequente aumento da mobilidade. Nesta senda, podemos afirmar que é rara, hoje em dia, a situação de um Colaborador ser leal a dada Empresa durante toda a sua carreira profissional, quando tem a liberdade para não o fazer. Esta pretérita ideia de “pacto social” pretendia beneficiar ambas as partes, sendo que o Colaborador receberia estabilidade de emprego, progressão na carreira (nos termos da Empresa) e bónus de senioridade, ao passo que a Empresa exigia dos seus trabalhadores uma lealdade máxima aos seus valores e cultura, um alto nível de produtividade e disciplina e subordinação à hierarquia. Seguindo o panorama histórico da GRH, podemos observar que, a partir dos anos 80 esta passou a incorporar cada vez mais a parte estratégica da organização.

Surge então uma alteração nesta relação de trabalho, sendo que o trabalhador hoje em dia é mais individualista, tendo também em vista a procura de uma melhor qualidade de vida, o que levou a uma mudança essencial de lealdades, passando esta de ser dedicada à Empresa para passar a ser dedicada à progressão na carreira. Nas palavras de Handy (1994), “a primeira lealdade das pessoas é para com a sua própria carreira; a seguir para com a sua profissão; e, só em terceiro lugar, para com o seu empregador”. Nesta senda, as Empresas concentram-se mais nas suas competências-chave, no seu *core business*,

² Aliança económica de vários países, entre os quais Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

deixando as atividades periféricas para terceiros. Isto leva a processos de *downsizing*³ e de *reengineering*⁴, o que, por sua vez, dá lugar à precarização dos vínculos de trabalho. Gradualmente, assiste-se a uma substituição da estabilidade pela empregabilidade, visto que o mundo de trabalho é mais aberto, competitivo e cheio de oportunidades.

Face a este contexto de mudança, é do interesse das Empresas operarem rapidamente no sentido de se adaptarem ao surgimento de novas exigências. Naturalmente, assiste-se a um aumento de surgimento de empresas flexíveis, em detrimento das empresas fortemente hierarquizadas. De igual modo, assiste-se a uma crescente valorização do contributo individual e à criação de equipas multidisciplinares que possam integrar estas diversas visões sobre determinado aspeto para que o processo de tomada de decisão seja o mais rico possível. É neste ambiente que se fomenta a crescente preocupação sobre RH para os gestores. Com efeito, é hoje reconhecido que uma Empresa não sobrevive apenas com base na posse da tecnologia de ponta, de uma base financeira sólida ou de uma posição privilegiada no mercado, sendo igualmente, se não mais importante, a motivação da sua força de trabalho, com o perfil alinhado com os valores da Empresa e uma mentalidade aberta e inovadora (Camara *et al.*, 2016).

Tendo em conta o explanado anteriormente, há a celebração de um novo pacto social entre o Colaborador e a Empresa, sendo que, de momento, o empregador fornece uma remuneração correspondente ao valor das competências e impacto na empresa que o trabalhador tem, assim como uma atualização profissional deste. Por sua vez, é esperado do Colaborador que acrescente valor à Empresa através do seu trabalho e que se mantenha comprometido com a Empresa, pelo menos pelo período de duração do seu contrato de trabalho. Estas mudanças forçam também a Empresa a tornar-se mais flexível no que diz respeito ao conteúdo da relação de trabalho, na própria forma de o prestar, no local em que se presta o trabalho e nas condições que são dadas como contrapartidas para a realização de certo trabalho.

Deste modo, a GRH foca-se no apoio aos Colaboradores da sua Empresa, tendo sobretudo impacto em duas grandes vertentes: i) como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional; e ii) como agente ativo na gestão da mudança. Para além disto, ainda desempenha um importante papel naquilo que é o recrutamento e seleção de

³ Redução ou eliminação de cargos obsoletos ou excessivos numa Empresa.

⁴ Processo em que as organizações repensam o seu trabalho para melhorar serviço prestado ao cliente, ter menos despesas e aumentar competitividade.

novos colaboradores, sendo também aqui que se foca o nosso trabalho. Visto que estamos no contexto da mudança, também a GRH muda o seu paradigma, deixando de ser uma “polícia dos costumes” e um mero executante, e passa a ser um parceiro dos Colaboradores, fornecendo *expertise* em áreas críticas das suas Empresas.

Como já foi referido, o contributo da GRH vai para além do recrutamento e seleção de candidatos. É esperado, por parte das organizações modernas, que esta função contribua para um aumento da produtividade, para fomentar um clima organizacional que crie a apetência pela mudança, bem como preparar os Colaboradores para essa mudança, garantindo que estes a recebem e lidam com a situação de forma a minimizar o *stress* e a insegurança normais criados pela situação em si. No pensamento de Drucker (1994), as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável que uma Empresa pode dispor.

Poderíamos ainda falar aqui das teorias clássicas das organizações, desde Taylor a Weber, da pirâmide das necessidades de Maslow, das teorias X e Y de McGregor, da teoria dos dois fatores de Herzberg, ou até mesmo da própria forma como a organização pode ser vista, como por exemplo um sistema aberto em permanentes trocas com o seu meio envolvente. Podíamos falar da cultura (ou culturas) da Empresa e a razão pela qual é importante e como se deve transmitir aos Colaboradores, e podíamos aprofundar ainda mais a questão da mudança e de como esta pode ser um fator impulsionador de alteração de paradigmas na Empresa. Podíamos referir o conceito de competência, quais existem e de que forma são identificadas as relevantes para a Empresa. Podíamos ainda referir o processo de planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras. Contudo, devido à restrita natureza deste trabalho, nomeadamente ao nível do objeto de estudo, não iremos divagar sobre tais conceitos, ficando apenas a referência de que estamos cientes da sua existência e importância, contudo, não se revelam cruciais para este trabalho de investigação de modo que se justifique o seu aprofundamento.

2.3. O PARADIGMA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conceptualmente, GRH é reconhecido como sendo todas as resoluções e ações de administração que, de uma forma ou de outra, impactam a conexão entre os trabalhadores e as organizações a que pertencem (Bilhim, 2007). Se olharmos para outra visão, a GRH “adota uma perspetiva integrada da gestão das pessoas e a visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceito de comportamento organizacional como cultura e

poder” (Rego *et al.*, 2018, p. 73). Para além disto, o autor ainda refere que a GRH tem em conta a individualidade de cada trabalhador, o que permite um fortalecimento nestes de condutas sólidas com uma cultura de dedicação. Já na opinião de Camara *et al.* (2016, p. 47), “a missão e os objetivos da função Recursos Humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e da estrutura das próprias Empresas”.

Na perspetiva de Sousa *et al.* (2006, p. 8),

(...) gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.

De um ponto de vista histórico, no passado, a GRH era vista como a mera gestão de pessoas (Bilhim, 2007; Rego *et al.*, 2018), sendo estas comparadas a *robots*, havendo um claro pendor para o cumprimento da tarefa por parte dos funcionários. Era uma visão mais simplista da gestão de pessoas, sendo considerada uma mera gestão operacional. Em contraposição, Sousa *et al.* (2012) afirma que hoje em dia o paradigma se encontra alterado e há uma maior preocupação por parte das organizações para com os seus funcionários. Estes já não são vistos como ferramentas aptas a atingir um determinado fim, mas sim como indivíduos com as suas capacidades, princípios, valores e objetivos, sendo que as organizações dependem dos contributos e desempenho destes para progredirem e se atualizarem.

Assim sendo, com a globalização, mudou o conceito de “pago para trabalhar e não para pensar”, os empregados passaram a ser vistos como solução das organizações. E, nos meados de 1945, a Europa, e em especial a França, começa o seu período de asserção e desenvolvimento (Bilhim, 2007, p. 32). De acordo com o mesmo autor, 1945 a 1975 “corresponde a uma fase gloriosa para a função laboral, dado o impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do sociotécnico”, pois todos estes crescimentos da função pessoal são considerados como evolução do quadro jus laboral, regulamentar e das ideias relativas ao Homem no trabalho.

Por fim, podemos perceber que a gestão de recursos humanos encontra o seu foco maior nos aspetos relacionados com as posturas, emoções, ao recrutamento e seleção de pessoas que possuem capacidades de contribuir para o sucesso da organização. No entanto, é necessária cautela nestes procedimentos, visto que é necessário que esses novos

elementos tragam novas ideias e tenham uma postura de inovação, sob pena de se propagar uma cultura inoportuna que poderá levar a organização ao fracasso (Bilhim, 2007).

2.4. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Este processo foi conquistando o seu território no espaço organizacional, mostrando-se um processo cada vez mais importante para as organizações. Conceptualizando, é necessário afirmar que os primórdios dos contactos entre empregador e empregado são realizados através deste processo, iniciando-se uma ligação entre ambos. Desta ligação, os empregados cumprem com aquilo que lhes é exigido, ao passo que a organização tem o dever de zelar pelo conforto, principalmente ser exigente e imparcial (Meirinhos & Rodrigues, 2014).

Para que o processo de recrutamento e seleção seja bem-sucedido, é necessário que os gestores de recursos humanos compreendam as vicissitudes internas e externas da organização, a fim de tirar o melhor proveito das suas práticas (Calheiros, 2019). Para isso, o início do processo dá-se com o estudo de serviços anteriormente prestados e, consoante as tarefas a desempenhar, são estabelecidos padrões de habilitações, aptidões, competências, valores e qualificações necessárias para o exercício destas (Pereira, 2015).

Posto isto, importa perceber de que forma podem ser materializados os processos de recrutamento e seleção, sendo estes escolhidos em consonância com as necessidades e políticas de cada organização. As razões para o recrutamento variam consoante o objetivo específico da Empresa e, após esta fase, surge o momento da seleção. Aqui, os candidatos que não cumprem os requisitos mínimos são afastados do resto do processo, não obstante a organização poder criar uma base de candidatos para futuros procedimentos concursais (Rego *et al.*, 2018).

O objetivo primordial continua a ser colocar a “pessoa certa, no lugar certo, no tempo certo” (Meirinhos & Rodrigues, 2014, p. 156), sendo esta a maior preocupação das organizações, ao momento.

Importa também realçar que não existe um processo ideal ou uma fórmula mágica de proceder ao recrutamento e seleção de novos Colaboradores. Assim, cada empresa adota a estratégia que considera mais apropriada que facilite o seu próprio desenvolvimento (Calheiros, 2019).

O recrutamento serve para a renovação da empresa, como forma de garantir o seu futuro, ao passo que a seleção procura assegurar o método mais qualificado para corresponder às exigências da organização (Machado & Portugal, 2013). Com outra visão, Calheiros (2019), afirma que o processo de recrutamento abrange todas as atividades de uma organização. Por fim, o processo de recrutamento e de seleção está sujeito a um conjunto de variáveis que irão influenciar a tomada de decisão sobre os candidatos que têm interesse para a organização (Almeida, 2014).

Com vista a uma eficácia certa e uma maior eficiência deste processo, Sousa *et al.* (2012) encontraram algumas regras aplicáveis a este processo, podendo destacar o raciocínio, as habilitações literárias, a formação profissional, a experiência profissional, as competências técnicas assim como as competências sociais e de relacionamento, o local de residência e a inserção de pessoas portadoras de deficiência. Na linha de pensamento destes autores, estes são os “ítems críticos da análise de funções que se assumem como base para os critérios de seleção” (p. 57).

2.4.1. CONCEITO DE RECRUTAMENTO

De forma sucinta, o papel do recrutamento prende-se com a difusão das oportunidades que as organizações provêm aos candidatos, que se enquadrem com as competências definidas pela organização (Almeida, 2014). Isto acontece uma vez que as pessoas escolhem onde aplicar os seus valores e o seu *know how*, ao passo que as organizações escolhem com quem querem trabalhar. Assim, na mesma linha de pensamento, recrutamento “é o conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social” (p. 128).

Olhando para a perspetiva de Bilhim (2007), este afirma que é um processo que tem como objetivo a atração do maior e melhor número de possíveis candidatos para aquele posto de trabalho específico. Como fator impulsionador deste processo, o mesmo autor afirma que se pode prender com a necessidade de uma Empresa se alargar para o exterior. Já na opinião de Sousa *et al.* (2012), o recrutamento comporta em si um conjunto de procedimentos, comportamentos e práticas que têm o objetivo de atrair candidatos habilitados e aptos para preencher uma determinada vaga na Empresa.

Alinhando-nos com a visão de Machado (2006), este fala-nos em dois sentidos de

recrutamento, o amplo e o estrito. Recrutamento em sentido amplo pode ser entendido como o conjunto procedimental que tem por objetivo a disposição de possíveis colaboradores capazes de exercer determinada função para uma empresa. Já em sentido estrito, é entendido como o conjunto de ações levadas a cabo pela organização, com vista ao aliciamento de candidatos possuidores de determinadas capacidades e habilidades, com o objetivo final de preenchimento da vaga colocada.

Segundo Machado e Portugal (2013), o recrutamento não deve ser visto como um motivo de perturbação do normal funcionamento da organização. Pelo contrário, é um mecanismo necessário à sobrevivência da organização, que deve ser utilizado não só para manter uma constante inovação interna e para fins de conservação dos seus recursos, mas também como uma forma de dar resposta às novas exigências do mercado. Assim, Camara *et al.* (2016, p. 344), defendem que recrutamento “é a tramitação que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

A necessidade de recrutar prende-se com a definição dos objetivos, missões e tarefas principais na estrutura da organização, por exemplo. Para levar este processo avante, podem-se adotar técnicas de recrutamento interno, externo e/ou misto. Por fim, importa afirmar que as motivações das pessoas são diversas, podendo ser um melhor salário a fim de uma melhor qualidade de vida, ou a realização pessoal, sendo que é necessário que a empresa reúna um largo número de candidatos que se enquadrem nos parâmetros desta, de onde depois esta possa escolher (Almeida, 2014).

2.4.2. TIPOS E MODALIDADES DE RECRUTAMENTO

Como pudemos observar anteriormente, o recrutamento pode ser efetuado de diversas formas. Neste subcapítulo iremos abordar as diferentes modalidades de recrutamento, assim como perceber quais aquelas que se consubstanciam como fundamento deste trabalho.

Assim, podemos dividir as modalidades de recrutamento em dois tipos: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Estas são as duas modalidades existentes se seguirmos a linha de pensamento de Camara *et al.* (2016), contudo, existem autores que defendem a existência de mais alguns tipos de recrutamento, entre os quais o recrutamento misto, o recrutamento social, o recrutamento online e o recrutamento às cegas, apenas para

nomear alguns.

Antes de podermos fazer um aprofundamento desta temática, há que afirmar que não existe uma forma ideal de proceder ao recrutamento. Posto isto, cada empresa adota as técnicas que melhor se adequam aos seus fins, ou que melhor se enquadrem com o perfil da organização. Por exemplo, se estivermos a falar de uma empresa que realiza a maior parte do seu trabalho *online*, é necessário que a parte estratégica desta organização pondere até que ponto faz sentido proceder a um recrutamento exclusivamente *online*, ou se adota outra forma de o realizar. Ou seja, para podermos proceder na elaboração do nosso estudo, é necessário compreender que o recrutamento não é uma ciência exata, dependendo e devendo o DRH alinhar-se com aquilo que são as diretrizes estratégicas da empresa, estando ao seu serviço para atingir o resultado pretendido, ao mesmo tempo que colabora e participa ativamente nos processos de recrutamento para inovação e aprimoramento da organização em si.

2.4.2.1. Recrutamento interno

Tal como o nome indica, o recrutamento interno prende-se com o “preenchimento da vaga por um Colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da Empresa” (Camara *et al.*, 2016, p. 347). É também referido pelo autor que, muitas vezes, é necessário recorrer a este tipo de recrutamento para suprir as necessidades da empresa, uma vez que isto permite alguma contenção de custos e pode haver imposições quanto ao recrutamento de elementos externos à organização.

Na definição de Rego *et al.* (2018), o recrutamento interno pode ser definido pelo uso de elementos internos à organização para o preenchimento de lugares, normalmente quando se dá uma situação de transferência ou promoção. Na opinião deste autor, sempre que os níveis de empregados forem elevados e os candidatos externos não os superem, a empresa é obrigada a proceder a este tipo de recrutamento, pois ajuda a organização a reter a sua mão de obra mais qualificada e, do ponto de vista dos empregados, dá-lhes perspectivas de progressão e impede que sejam aliciados por entidades externas.

Peretti (1997, p. 202), afirma que “no âmbito da política de promoção interna, é necessário um equilíbrio entre o recrutamento externo e a promoção interna”. No entanto, não é pelo facto do elemento já pertencer a determinada empresa que não necessita de passar por um conjunto rigoroso de fases pelas quais os candidatos externos também

passariam.

No ponto de vista de Calheiro (2019), o recrutamento interno é uma forma de permitir que os trabalhadores desaproveitados possam ser enquadrados de uma melhor forma no seio da empresa. Já Sousa *et al.* (2012, p. 58), afirmam que recrutamento interno “refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização”. Por sua vez, Almeida (2014), explica que recrutamento interno aborda candidatos, efetivos ou potenciais, cujo resultado é o processamento interno de recursos humanos. Camara *et al.* (2016), dizem-nos que o desejo de movimentações interna pode ser entendido como uma ânsia de mudança na empresa, que muitas vezes se pode transformar num desentendimento com líderes. A base deste desejo pode ser a fadiga ou desilusão com o cargo atualmente ocupado. Estas situações devem ser avaliadas e acompanhadas pelo Departamento de Recursos Humanos, a fim de recolher dados que lhes permitam uma não-repetição de situações semelhantes no futuro.

No entanto, o recrutamento interno é uma medida de gestão dos recursos humanos de dada organização, sendo também uma medida de reconhecimento do valor ou do desempenho desses colaboradores, assim como uma medida de evolução na carreira. Na opinião de Machado (2006), este é um método que permite o reconhecimento dos trabalhadores, o que nos permite concluir que é um processo relevante na progressão na carreira, visto que motiva o funcionário, e dá-lhe estímulos para que continue o seu trabalho, recompensado o seu mérito. Desta forma, há três grandes maneiras de proceder a recrutamento interno, sendo elas a escolha direta, o concurso interno ou o sistema de recomendar um amigo (Camara *et al.*, 2016).

2.4.2.1.1. Escolha direta

Para Camara *et al.* (2016, p. 350), a escolha direta assiste-se em casos de funções de confiança da gestão, ou “com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade dentro da organização e consiste na nomeação, pela gestão, da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem que se faça antes um processo de consulta”. Também para este autor, a escolha direta é normalmente utilizada quando a vaga a preencher se reveste de um carácter de maior responsabilidade.

Muitas vezes, as razões que levam a optar por esta solução surgem de três fatores, sendo eles o “cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira (...), a melhor

utilização do talento disponível na organização (...), a retenção dentro da Empresa de Colaboradores considerados imprescindíveis, dando-lhes oportunidades quer de alargar horizontes profissionais quer de progredir na organização.” (Camara *et al.*, 2016, p. 350). No entanto, e como veremos mais adiante, há desvantagens para este processo, uma vez que a escolha direta pode provocar reações negativas dentro da empresa, dando uma perceção de favoritismo de certos colaboradores, em detrimento de outros.

Para Machado e Portugal (2013), este é um procedimento deveras específico, seja por sugerir uma localização geográfica restrita, seja por procurar um perfil específico de trabalhador. Este processo pode ainda ter reações negativas por parte dos outros trabalhadores (que não foram escolhidos), olhando para o elemento recrutado como favorito (Camara *et al.*, 2016).

2.4.2.1.2. Concurso interno

O concurso interno é, como o nome indica uma forma de uma organização suprir uma necessidade internamente, abrindo um concurso para o qual concorrem os elementos que já fazem parte desta. Para tal, é afixado um anúncio do lugar vago, no qual se inclui o perfil detalhado da função, estando a vaga aberta a candidaturas dentro de certo prazo. É-nos dito por Camara *et al.* (2016), que é importante que todos os candidatos se sintam bem tratados durante o processamento das candidaturas. Na mesma senda, é-nos referido que todos os candidatos devem ser entrevistados, investigando-se qual a sua motivação para se candidatarem, recebendo *feedback* sobre “o seu ajustamento ou não ao cargo posto a concurso” (Camara *et al.*, 2016, p. 350), fazendo-se ainda o reposicionamento das expectativas daqueles que não conseguirem ocupar a vaga anunciada. Por norma, é ainda vedada a possibilidade de candidatura àqueles colaboradores que não tenham cumprido um período mínimo na função (em regra, um ano).

Segundo Camara *et al.* (2016), as empresas devem ter a preocupação de tratar bem todos os candidatos, evitando gerar um clima de desconfiança através de um tratamento igual, assim como enviar *feedback* relativo à candidatura.

2.4.2.1.3. Sistema de recomendar um amigo

Por último, como terceira forma de proceder ao recrutamento interno, a Empresa

pode recorrer ao sistema de recomendar um amigo (*refer a friend*). Este procedimento surge em norma ligado ao concurso interno e convida os Colaboradores a apresentar o nome de um amigo que, na sua visão, reúna as condições necessárias para o suprimento da vaga em aberto. Camara *et al.* (2016) afirma ser um “modelo misto associado ao recrutamento interno, por ser originado internamente” (p. 351). Este sistema tem a vantagem de ser um processo expedito, que resulta em boas recomendações, visto que os Colaboradores não querem recomendar uma pessoa que os deixe ficar mal, sendo por norma uma pessoa que se identifica com a Cultura da Empresa. Por outro lado, existe alguma relutância da parte dos Colaboradores em fornecer as suas sugestões, precisamente por receio que as pessoas recomendadas não cumpram os requisitos impostos pela organização, o que poderá resultar em represálias ou desconsideração da Empresa face ao trabalhador recomendador. No entanto, há um esforço por parte das Empresas em manter este sistema vivo, uma vez que, na sua visão, as vantagens superam as desvantagens, chegando mesmo a atribuir prémios àqueles trabalhadores que, comprovadamente, sugerem bons profissionais. É ainda necessário ter em conta os mesmos princípios que no concurso interno face à necessidade de entrevistar o candidato e de lhe fornecer *feedback*, fornecendo também este *input* ao trabalhador que recomendou essa pessoa. Camara *et al.* (2016) remata afirmando que é uma solução que vale a pena tentar, visto que, quando resulta, permite encontrar soluções céleres, de qualidade e que revelam colaboradores em sintonia com a Cultura da Empresa, podendo coexistir com processos de recrutamento externo.

Neste caso, tanto o candidato recomendado como o elemento que o recomendou têm direito a receber *feedback* por parte da empresa (Camara *et al.*, 2016).

2.4.2.2. Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

É um processo que tem as suas vantagens e as suas desvantagens, as quais tentaremos sintetizar de seguida. No que diz respeito às vantagens, podemos afirmar que, tal como já foi referido, um processo de recrutamento interno permite uma contenção de custos maior relativamente a um processo de recrutamento externo, por razões óbvias. Excetuam-se desta regra os casos em que o recrutamento interno visa preencher uma vaga que surge no seguimento da criação de um novo posto de trabalho. Nestes casos, pode ocorrer recrutamento interno para o novo posto criado, mas, normalmente, será

desencadeado um processo de recrutamento externo para preencher a vaga deixada pelo colaborador que ocupa a nova posição criada. Outras vantagens enumeradas por Camara *et al.* (2016), falam na eliminação do risco de não enquadramento cultural entre o trabalhador e a empresa, visto o colaborador já fazer parte desta, a capacidade de dar novas oportunidades e de promover o desenvolvimento dos trabalhadores atuais da empresa (o que pode funcionar como fator motivador para os restantes elementos da organização, vincando o compromisso individual trabalhador-empresa), e, por fim, pode ser “veículo de manifestação de insatisfação com o estilo de gestão do setor ou com o cargo desempenhado e funcionar como válvula de segurança do sistema” (Camara *et al.*, 2016, p. 347).

Contudo, este tipo de processo também acarreta desvantagens/inconvenientes. Primeiramente, apresenta-se como um processo mais demorado do que o recrutamento externo, por haver necessidade de garantir, por parte da hierarquia, que a vaga deixada pelo elemento é preenchida por outra pessoa. Muitas vezes isto resulta numa sobreposição de tarefas, o referido acumular de funções. Outro inconveniente deste processo é a relutância da hierarquia em dar o seu aval à movimentação do colaborador. Isto acontece porque, por norma, o trabalhador que sai para ocupar novas funções dentro da empresa é um bom profissional, que desempenha o seu cargo com brio e profissionalismo, e cuja saída (ainda que para outro serviço da mesma empresa) irá “desfalar” a organização. A acrescer a isto, se não houver um período mínimo de permanência no cargo, assistimos a um incessante entra e sai, o que provoca problema ao nível da eficácia e eficiência dos trabalhadores e da empresa, assim como cria sucessivas curvas de aprendizagem. Por fim, colocando a hipótese de um candidato ser rejeitado, é necessário gerir as suas expectativas frustradas, arranjando estratégias de os manter motivados na função a desempenhar (Camara *et al.*, 2016).

Também do ponto de vista de Machado (2006), o recrutamento interno apresenta vantagens porque é mais económico, mais célere, mais seguro, não necessita de gastos com formação, motiva os trabalhadores pois dá-lhes perspetivas de progressão na carreira, o que também ajuda com a moral dos funcionários. Como desvantagens, pode gerar frustração entre os não escolhidos, desenvolve “carreirismo” (falsa ideia de sucesso dentro da empresa) e as contínuas promoções podem paralisar a empresa.

2.4.2.3. Recrutamento externo

Desta forma, e passando então ao recrutamento externo, é necessário começar por dizer que “recrutar bem não é sinónimo de recrutar pessoas com um perfil idêntico ao das que já estão na Empresa” (Camara *et al.*, 2016, p. 351). Relativamente ao modo como se processa o recrutamento externo, importa perceber que o início se prende com uma análise do banco de candidatos, caso a organização possua um. Neste passo, analisam-se as pessoas a fim de perceber se alguma delas preenche os requisitos do perfil da função. Se esta análise resultar infrutífera, o próximo passo é proceder a uma consulta de mercado, definindo-se previamente uma estratégia a seguir.

É aqui que surgem algumas nuances importantes. A definição da estratégia tem duas variáveis, sendo elas o tipo de função a preencher e a vantagem ou inconveniente da organização se mostrar como estando em fase de recrutamento. No que diz respeito à primeira variável, está no ónus da instituição recrutar diretamente ou, em alternativa, utilizar os serviços de empresas especializadas para o efeito. Para tal, pode haver *headhunters* (caçadores de cabeças), consultores de pesquisa direta (*search*) ou ainda consultores de recrutamento.

No tocante à segunda variável, pode ser uma vantagem a Empresa apresentar-se como estando a recrutar, caso seja reconhecida como empregadora de qualidade, aproveitando o momento para transmitir os seus valores e cultura, reforçando a sua reputação. Como inconveniente de se apresentar em fase de recrutamento, a Empresa pode estar a indiciar à concorrência que pretende expandir a sua atividade para outros locais, assim como pode sofrer impactos negativos a nível interno, por parte dos Colaboradores que têm expectativas em relação à função.

Numa definição basilar, recrutamento externo significa trazer novos elementos para dentro da empresa. Para Calheiros (2019), este processo materializa-se na contratação de pessoal sem vínculo prévio com a instituição, o que lhe dá acesso a novas competências e perspetivas, tendo em vista a renovação organizacional e a inovação referidas anteriormente. Do ponto de vista de Peretti (1997), este é um procedimento que ajuda no rejuvenescimento da empresa. Por sua vez, Bilhim (2004), diz-nos que este procedimento visa colocar lado a lado os candidatos internos com os candidatos externos, tendo em vista o aumento do potencial interno, através da injeção de “sangue novo” na estrutura da organização. Para Camara *et al.* (2016), esta injeção encoraja a diversidade e permite que a organização esteja munida de inovadoras formas de trabalhar, de analisar os problemas e,

por fim, de os resolver.

Calheiros (2019), afirma que este é um processo mais custoso e moroso, tendo ainda a possibilidade de gerar sentimentos de frustração entre os trabalhadores da organização, uma vez que não lhes são dadas novas oportunidades e lhes é vedada a progressão na carreira. Por sua vez, Sousa (2012, p. 58), refere que o recrutamento “é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização, e este procedimento deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização”.

Almeida (2014), refere que o recrutamento externo pode recorrer a algumas fontes, entre as quais importa destacar as escolas e universidades (ações de sensibilização), as conferências e palestras, outras empresas (cooperativas de recrutamento), anúncios em jornais ou revistas (que, segundo Sousa *et al.* (2006), deve ser utilizado de forma cuidadosa, uma vez que expõe a empresa), as agências de recrutamento (servindo de intermediárias no processo), os centros de emprego (sendo favorecido para determinadas profissões (Sousa *et al.*, 2012)), os sindicatos, as empresas especializadas ou ainda o recrutamento online (sendo mais do que a simples forma de enviar e rececionar documentos).

Falando agora particularmente do processo de recrutamento direto, (Camara *et al.*, 2016, p. 353) afirma que é aquele que “é levado a cabo pela própria Empresa que procede a uma consulta de mercado”. Exemplos de organizações que recorrem a este tipo de recrutamento são a Autoeuropa e a Força Aérea Portuguesa. Também neste tipo de recrutamento se insere a PSP, uma vez que utiliza os *media* (televisão, rádio, imprensa escrita, etc.), *sites* da Internet e redes sociais para fazer os seus anúncios de recrutamento.

O processo de recrutamento é complexo, dividido em diversas fases e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração de um contrato de trabalho. Em termos gerais, após a receção dos curricula vitae (CV) dos potenciais candidatos, um técnico de Recursos Humanos faz uma triagem prévia dos mesmos, deixando transitar para a fase seguinte aqueles que melhor se enquadrarem com a função em causa. Esta próxima fase prende-se com a apresentação diante de um painel de recrutamento, constituído por um supervisor do cargo que se pretende preencher, outro gestor da mesma ou de outra função e ainda um técnico de RH.

2.4.2.4. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

No entanto, se a empresa optar ou for obrigada a optar por recrutamento externo, este também é um processo que encerra em si algumas vantagens e algumas desvantagens. Em primeira linha, enquanto vantagens, e por contraposição ao processo analisado anteriormente, é algo mais célere, uma vez que não tem que tomar em conta um encadeamento contínuo de movimentações. Ou seja, há uma vaga por preencher, recorre-se ao mercado externo para preencher aquela vaga e o processo fica terminado, sem necessidade de andar a preencher sucessivas vagas que vão surgindo com as movimentações que cada uma delas deixa. Outra vantagem prende-se com o facto de, ao recorrer ao exterior da organização, iremos estar a trazer novas pessoas para a empresa, com visões novas e refrescantes, inovadoras, com novas formas de analisar e resolver os problemas e as dificuldades que a organização enfrenta (Camara *et al.*, 2016). Isto permite que uma organização se perpetue no tempo, graças à atualização não só dos seus meios (humanos, neste caso), como à atualização do conhecimento e rejuvenescimento da força laboral. Ainda que, findo o processo de recrutamento, não seja possível preencher a vaga para a qual o concurso foi aberto por não haver um candidato que cumpra os requisitos impostos pela organização, o recurso ao mercado externo permite-nos ficar com um banco de candidatos que podem potencialmente vir a preencher outras vagas que possam vir a ficar disponíveis no futuro. A juntar a esta vantagem, a quantidade de candidatos a concorrer a determinada vaga pode também ser um bom indicador de quão apetecível é essa empresa, para além de, inevitavelmente dar visibilidade à mesma por meio das divulgações dos concursos de admissão.

Contudo, na opinião de Camara *et al.* (2016), à semelhança do recrutamento interno, este processo de recrutamento também tem as suas limitações. Neste campo podemos referir o quão dispendioso pode vir a ser, apresentando-se, por norma, mais caro para a empresa do que o recrutamento interno. É ainda um processo que comporta maiores riscos, sobretudo a nível de incompatibilidade cultural. No limite, podemos ter um colaborador competente e profissional que não se enquadra com a subcultura da empresa, acabando rejeitado pelo grupo e condenado ao fracasso. Outro ponto fraco do recrutamento externo é a frustração das expectativas por parte de quem já faz parte da empresa. Isto é, havendo possibilidade de gerir os meios internamente para suprir a necessidade que se afigura, quando a empresa toma a decisão estratégica de recorrer ao mercado externo, pode estar a estagnar o desenvolvimento futuro dos seus colaboradores e a criar a sensação de

que não há perspectivas de progressão na organização.

Na ideia de Almeida (2014), o recrutamento externo apresenta vantagens porque permite a entrada de sangue novo, o que traz novas experiências para a organização e consequente enriquecimento dos recursos humanos. Para além disto, promove a mudança, aumenta o capital intelectual e aproxima a empresa do exterior. Enquanto desvantagens, é um processo mais demorado, especialmente em cargos mais elevados, é também mais caro e pode ter um impacto negativo na motivação dos trabalhadores que já fazem parte da empresa, que vêm as suas expectativas de progressão na carreira barradas.

2.4.2.5. Recrutamento misto

Recorre-se a este tipo de recrutamento quando a empresa pretende utilizar tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo. Contudo, deve ser dada primazia aos candidatos internos, em detrimento dos externos, segundo Almeida (2014). Na ótica deste autor, este tipo de recrutamento obedece a uma de três formas, podendo ser feito i) inicialmente externo, seguido de um interno caso o primeiro não atinja os resultados expectáveis, ii) inicialmente interno, seguido de um externo caso o primeiro não atinja os resultados expectáveis, ou iii) realizado interno e externo em simultâneo.

CAPÍTULO III – RECRUTAMENTO POR NUTS

3.1. INTRODUÇÃO

Numa altura em que tanto se fala de globalização, parece um pouco contraproducente estarmos a propor um sistema de recrutamento que funcione por regionalização. De facto, é um pensamento válido. Desta forma, com vista a esclarecer conceitos e a clarificar a nossa abordagem ao tema em questão, iniciaremos este capítulo por definir estes dois grandes conceitos que aparentemente se encontram em colisão: globalização e regionalização.

O termo globalização, na sua definição proposta pelo Fundo Monetário Internacional (FMI, 2008), diz-nos que “é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedade crescentes das transações internacionais de bens e serviços e de fluxos de capital”. Daqui podemos depreender que os termos-chave prendem-se com a interdependência e complementaridade existente e criada entre as diversas economias nacionais. De igual modo, não podemos olhar para este fenómeno como algo passageiro, surgindo a necessidade de adaptação ao seu impacto. Segundo Camara *et al.* (2016), as consequências mais visíveis prendem-se com o aumento exponencial da concorrência, a deslocalização de unidades produtivas para países da Europa de Leste ou da Ásia (custos mais baixos), a reestruturação do tecido empresarial e a processos de *downsizing*, por exemplo.

Esta globalização não é necessariamente apenas económica. O termo globalização pode encerrar em si um conjunto de trocas culturais e sociais que, no sentido concreto da palavra, não deixam de ser casos de globalização. Por exemplo, poderíamos argumentar que o facto de alguém estar em Portugal a falar com uma pessoa da China é um exemplo de globalização. Ou o facto de se assistir um filme de *Bollywood* ou ouvir uma música de um artista americano. Estas trocas culturais são também elas exemplos e consequências do processo de globalização a que assistimos.

Segundo Mok e Welch (2003), a globalização tem passado por 3 fases: i) a globalização dos mercados; ii) a globalização das fontes; e, por fim iii) a globalização do capital intelectual. Por sua vez, a adaptação das Empresas levou a que se assistisse a um colonialismo empresarial, seguido de uma integração da produção e das pessoas, passando a uma multiculturalidade dentro da organização (Wacziarg & Welch, 2003).

Já no que diz respeito ao conceito de regionalização, podemos iniciar por recorrer ao dicionário. No Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, este conceito traduz-se na transferência para as regiões de competências que pertencem ao Poder Central. Assim, podemos perceber que se prende com o ato de regionalizar, de dividir o território em regiões.

Na linha de pensamento do Conselho da Europa, regionalização é o processo de transferir poder do governo central para as regiões, para uma melhor aplicação do princípio da subsidiariedade. Inclui o estabelecimento, aumento ou empoderamento de autoridades e a transferência das competências e responsabilidades para as regiões. Regionalização pode ainda ser definido como um processo de integração a nível das regiões, com a ajuda dos governos, acarretando desenvolvimento e comércio.

Importa afirmar que, na linha de pensamento de Matveev *et al.* (2016), tanto a globalização como a regionalização criam novas instituições no espaço económico global, que determinam as ações dos sujeitos macroeconómicos. Recorrendo a um entendimento mais distante do comum, o termo regionalização corresponde a uma modalidade de descentralização, que aliás, se encontra legalmente prevista na constituição portuguesa (CRP, art. 236º, nº1 e art. 255º). Podemos afirmar que através deste fenómeno, o território nacional encontra-se dividido em Regiões administrativas que, do ponto de vista funcional, se situam acima dos Municípios, mas abaixo do Governo. Em Portugal, apesar da previsão legal, ainda não se assistiu à aplicação material deste conceito, pelo que subsistem as divisões distritais como uma forma de ordenamento territorial. No entanto, as delimitações impostas em sete zonas ⁵(Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira), de acordo com o Decreto-Lei nº46/89, de 15 de fevereiro, entretanto alterado pelo Decreto-Lei nº244/2002, de 5 de novembro, servem como áreas de jurisdição para diversos serviços ou entidades, das quais vale a pena destacar as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, as Administrações Regionais de Saúde, as Direções Regionais da Educação, de Agricultura e Pescas, ou ainda da Cultura.

Contudo, o pendor do nosso trabalho não se debruça no sentido ou aplicação económica do conceito, pelo que aquilo que nos importa definir é as diversas regiões que

⁵ A partir de 1 de janeiro de 2024, passam a ser nove zonas (Norte, Centro, Oeste e Vale do Tejo, Grande Lisboa, Península de Setúbal, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira), conforme Regulamento Delegado (UE) 2023/674 da Comissão, de 26 de dezembro de 2022.

há em Portugal, tanto a nível de distrito como a nível de NUTS⁶, e como as poderemos aproveitar para implementar um sistema de recrutamento regionalizado para a Polícia de Segurança Pública.

3.2. DIVISÃO DO TERRITÓRIO NACIONAL

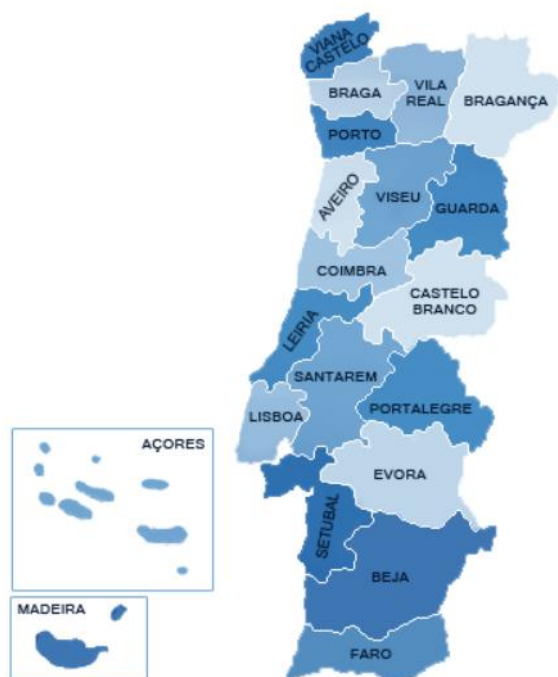
O território nacional encontra-se dividido em várias camadas, que estabelecem a divisão administrativa do país. Assim, segundo o Decreto-Lei nº 46139/64, de 31 de dezembro, essa divisão consistia em distritos, que se desdobravam em concelhos e estes, consequentemente, em freguesias. Enquanto órgãos regedores destas divisões a nível continental, a CRP prevê, ao nível das autarquias locais, a freguesia, o município e a região administrativa. Como referido anteriormente, enquanto a região administrativa não for implementada, vigora a divisão por distrito. No que diz respeito às regiões autónomas, a CRP confere-lhes autonomia e a divisão faz-se em freguesias e municípios. Tendo em conta as características específicas destes locais, e após a aprovação dos Estatutos Político-Administrativos das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira em 1976, o nível administrativo mais alto dessas regiões passa a ser a ilha.

Atualmente, declara-se a existência de 18 distritos em Portugal Continental: Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. A nível dos arquipélagos, com a aprovação da autonomia político-administrativa referida anteriormente, cessou a existência de distritos nestas regiões, como ilustra a Figura 1, retirada do SEFSTAT⁷.

⁶ *Nomenclature of Statistical Territorial Units*, ou Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos.

⁷ Portal de Estatística que divulga informação sobre população estrangeira em Portugal.

Figura 1 - Distritos em Portugal Continental e Arquipélagos



Nota. Adaptado de SEFSTAT (2024).

3.3. REGIÕES NUTS

Para além das divisões administrativas do território, revelou-se necessário recorrer a outros tipos de divisão do país, com fins puramente estatísticos. Surgem assim conceitos como as cidades estatísticas, os graus de urbanização, os lugares e, aquele que é de especial relevo para o nosso estudo, as regiões NUTS.

Primeiramente, importa definir o que são NUTS. Este termo surge no início dos anos 70, através do Eurostat. O seu significado é *Nomenclature of Statistical Territorial Units* o que, traduzido, significa Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, contudo, utilizaremos sempre o acrónimo europeu para nos referirmos a este tipo de divisão. O objetivo da criação desta divisão era proporcionar uma repartição única, hierárquica e uniforme das unidades territoriais para fins de produção e difusão estatísticas.

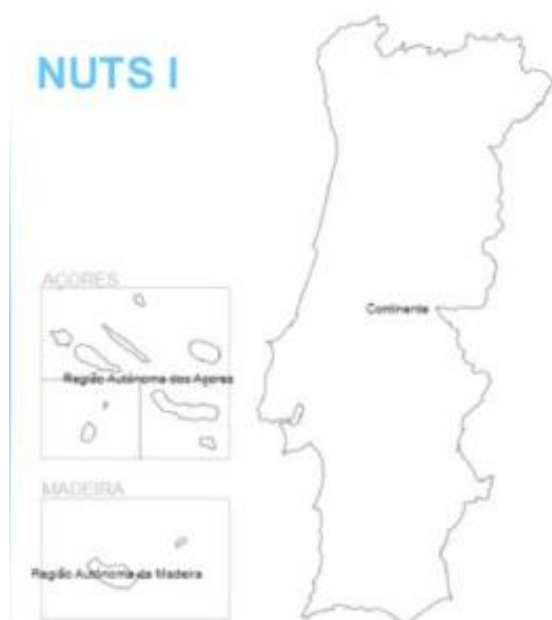
Existem vários níveis de classificação das NUTS, não tendo sido este um conceito estanque desde a sua criação até agora. Assim, estas classificações dividem-se em três níveis, a saber: NUTS I, NUTS II e, por fim, NUTS III, sendo que a região NUTS I é aquela que tem maior capacidade. Estas capacidades são definidas a nível europeu e, para tal, o Regulamento (CE) nº 1059/2003 definiu que o número de habitantes numa NUTS I

deve estar entre os 3 milhões e os 7 milhões, numa NUTS II entre os 800 mil e os 3 milhões, e numa NUTS III entre os 150 mil e os 800 mil. Contudo, e pegando no exemplo concreto de Portugal Continental, este apenas tem uma NUTS I, apesar do seu número de habitantes se situar acima do limiar dos 7 milhões anteriormente mencionados. Isto acontece porque está previsto que caso haja a impossibilidade de atribuir uma unidade administrativa de dimensão adequada a determinado Estado-Membro, o nível de NUTS em questão é constituído mediante a agregação de unidades administrativas de menor dimensão. Ou seja, na impossibilidade de delimitar determinada região numa NUTS de qualquer nível, esta passa ao nível superior, mediante junção de várias regiões de NUTS inferior.

Assim, e tendo em conta as divisões apresentadas anteriormente, é importante perceber em quantas partes está dividido o nosso território nacional. Deste forma, Portugal conta com 3 NUTS I, 9 NUTS II e 25 NUTS III.

As NUTS I são o Continente, a Região Autónoma da Madeira e a Região Autónoma dos Açores (Figura 2).

Figura 2 - NUTS I



Nota. Adaptado de PORDATA (2024).

As NUTS II são Norte, Centro, Grande Lisboa, Oeste e Vale do Tejo, Península de Setúbal, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira (Figura 3).

Figura 3 - NUTS II



Nota. Adaptado de PORDATA (2024).

As NUTS III, por sua vez, são Alto Minho, Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega e Barroso, Tâmega e Sousa, Douro, Terras de Trás-os-Montes, Região de Aveiro, Região de Coimbra, Região de Leiria, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa, Beiras e Serra da Estrela, Grande Lisboa, Médio Tejo, Lezíria do Tejo, Oeste, Península de Setúbal, Alentejo Litoral, Baixo Alentejo, Alto Alentejo, Alentejo Central, Algarve, Região Autónoma dos Açores e, por fim, Região Autónoma da Madeira. Importa referir aqui que, antes de 01 de janeiro de 2024, as NUTS II eram apenas 7, sendo que não existia um desdobramento da região de Lisboa e Vale do Tejo, naquilo que agora são 3 regiões (Grande Lisboa, Oeste e Vale do Tejo, Península de Setúbal), como consta na Figura 4.

Figura 4 - NUTS III



Nota. Adaptado de PORDATA (2024).

3.4. COMANDOS: DISTRIBUIÇÃO DA PSP PELO TERRITÓRIO

Na Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública podemos encontrar, no seu artigo 17º, a estrutura geral da PSP. Através da interpretação deste artigo conseguimos perceber que esta força de segurança se divide em três grandes partes, sendo elas a Direção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial (LOPSP, art. 17º). No decorrer do diploma, mais precisamente no artigo 19º, podemos perceber que as unidades de polícia são a Unidade Especial de Polícia e os comandos territoriais de polícia, sendo que estes se dividem em comandos regionais, comandos metropolitanos e comandos distritais (LOPSP, art. 19º).

Nesta fase do nosso trabalho, aquilo que interessa é fazer a localização destas unidades de polícia para, posteriormente, as podermos agrupar por NUTS, segundo a classificação NUTS II. Desta forma, é relativamente fácil perceber a localização das unidades de polícia, em especial dos comandos territoriais, que é o nosso foco. Assim, em cada distrito de Portugal existe um comando territorial, sendo que, como vimos anteriormente, na ausência de distritos nas ilhas, cada arquipélago tem também um

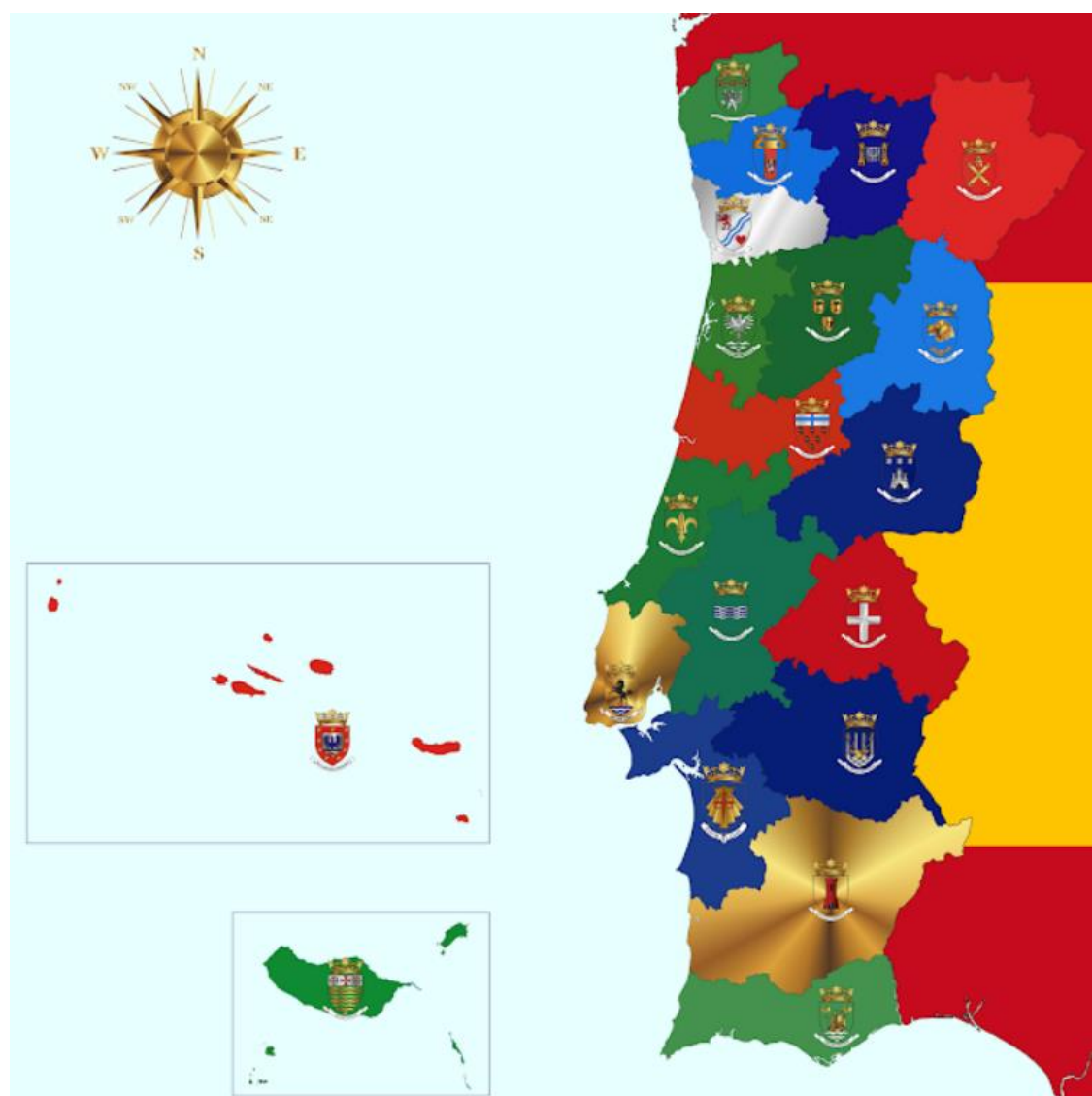
comando, perfazendo um total de 20 comandos. Desses 20 comandos, 2 deles são comandos metropolitanos (Lisboa e Porto), 2 deles são comandos regionais (Açores e Madeira), sendo os restantes 16 comandos distritais de polícia.

Estes comandos foram criados através da Portaria nº434/2008, de 18 de junho. Na Lei Orgânica da PSP, nos seus artigos 48º e 49º, é referido que a criação, entre outras decisões, das unidades de polícia, é determinada por portaria do Ministro da Administração Interna. Desta feita, a Portaria enunciada, nos seus anexos, procede à criação dos aludidos comandos, definindo também as divisões e as esquadras que o compõem, nos casos aplicáveis. Assim, no seu Anexo I, procede-se à criação dos comandos regionais (Açores e Madeira). No anexo II, procede-se à criação dos 16 comandos distritais e, por fim, no anexo III, procede-se à criação dos comandos metropolitanos (Porto e Lisboa).

É ainda importante referir que a Portaria mencionada já sofreu alterações, nomeadamente com a Portaria nº 2/2009, de 2 de janeiro, que alterou a redação dos artigos 3º e 5º, assim como dos anexos. A Portaria nº 1195/2009, de 8 de outubro também procedeu a algumas alterações, nomeadamente à criação da esquadra do Campus da Justiça de Lisboa. Seguidamente, a Portaria nº340/2019, de 1 de outubro, procedeu à atualização do dispositivo do Comando Distrital de Beja e do Comando Metropolitano de Lisboa, criando duas subunidades operacionais especializadas em matéria de segurança aeroportuária. A mais recente alteração deu-se com a Portaria nº 379-C/2023, de 17 de novembro. Esta surge no seguimento da alteração de competências da PSP em matéria de controlo da fronteira aeroportuária, após a extinção do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, originando a necessidade de criação de uma nova unidade orgânica.

A seguinte Figura 5 ilustra a sua distribuição geoespacial em território nacional.

Figura 5 - *Distribuição dos Comandos de Polícia pelo território nacional*



Nota. Adaptado de <https://oblogdopita.blogspot.com/2015/>, (2024).

Figura 6 - Distribuição dos Comandos de Polícia pelas NUTS II



CAPÍTULO IV – MÉTODO

4.1. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Seguindo uma definição de Quivy e Campenhoudt, (2005), uma investigação é “um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (p. 31). Da mesma forma, Sandes *et al.*, (2022), afirmam que há lugar para a investigação no momento em que há um problema. Desta forma, existe o surgimento da motivação que leva à procura de respostas ou soluções, enformando aquilo que é a metodologia. Por outras palavras, surgem as técnicas que a abordagem científica aplica ao problema previamente identificado. Finalmente, o culminar da aplicação destas técnicas resulta na geração de novo conhecimento ou novas formas de o atingir (Sarmiento, 2013).

Visto ter-se feito a definição de investigação e, ainda que sumariamente, dos passos que a compõem, importa agora fazer a conceptualização daquilo que é o método. Assim, seguindo aquela que é a linha de pensamento de Marconi e Lakatos (2003), o método traduz-se no conjunto de atividades racionais e sistemáticas que têm em vista a obtenção dos objetivos estabelecidos, tendo em conta uma maior segurança e eficiência, traçando, para tal, o caminho que o investigador deve seguir e auxilia-lo nas decisões, assim como a detetar erros ao longo do percurso. Ainda na visão de Sandes *et al.* (2022), a escolha da metodologia e do método resultará no reconhecimento, por parte da comunidade, do mérito alcançado na procura pela verdadeira causa do problema, sendo certo que tal acontece mesmo que o investigador não se proponha a apresentar uma solução. Assim, entende-se como método o “caminho para chegarmos a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento (Prodanov & Freitas, 2013, p. 24).

Falando da presente investigação em específico, realizou-se, na componente teórica, uma revisão da literatura existente, com a finalidade de “documentar a fonte das nossas ideias e para enriquecer a justificação que sustenta a questão de investigação”, bem como sustentar aquilo que se pretende demonstrar (Fortin, 1999, p. 68). Dado ser uma temática sempre em constante evolução, procurou-se encontrar fontes atualizadas e com importância na matéria, permitindo-nos conhecer o atual estado da arte da investigação (Marconi & Lakatos, 2003; Sarmiento, 2013).

Por forma a responder à pergunta de partida, este estudo centrou-se numa abordagem qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas para o efeito. Esta opção surge no seguimento da necessidade de exploração do problema, assim como da igual necessidade de reunir e compreender várias perceções de diversas pessoas com responsabilidade e/ou com impacto ou que sejam impactadas pelo processo de recrutamento e seleção presente na PSP. Torna-se então necessário perceber as diversas perspetivas dos participantes no que diz respeito à problemática, assim como perceber os seus contextos e a partir dos quais abordam o tema em questão (Creswell & Poth, 2018). Desta forma, uma abordagem qualitativa permite “uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo” (Fortin, 1999, p. 22). Ainda no campo metodológico, foram solicitados dados relativos aos candidatos ao Curso de Formação de Agente, designadamente dos últimos 7 concursos, por forma a se poder fazer uma análise da sua NUTS de origem, da NUTS em que se encontram colocados e da NUTS para onde têm o pedido de colocação por oferecimento.

Apesar de ser ainda uma temática pouco explorada no âmbito daquilo que são as Forças de Segurança em Portugal, decidimos enveredar por um estudo de caso, formulando hipóteses, tal como apresentado nos capítulos iniciais do presente trabalho, estando cientes de que os estudos exploratórios sirvam para a examinação de fenómenos pouco compreendidos (Neuman, 2014). Para além da formulação de hipóteses, foram ainda colocadas perguntas de investigação e perguntas derivadas, tendo em vista o cumprimento dos objetivos delineados.

4.2. PARTICIPANTES

Visto tratar-se de uma temática que aborda o recrutamento para a PSP, recorreu-se às considerações de individualidades desta organização, designadamente Oficiais que tenham um papel proativo na delineação de estratégias neste sentido, ou que sejam impactadas por estas, dado que “constituem o público a que o estudo diz diretamente respeito” (Quivy, Campenhoudt & Marquet, 2019, p. 91).

Deste modo, participaram dez Oficiais da PSP, tendo então por base a sua experiência pessoal e profissional, bem como o conhecimento adquirido na matéria. Por uma questão de confidencialidade dos entrevistados e dos seus dados fornecidos, não serão expostas nem elencadas as individualidades a quem foi diretamente aplicado o questionário, ficando apenas a menção de que ocupam cargos de chefia, de nível estratégico, em diversos pontos do nosso território nacional, em diferentes Comandos e em

diferentes níveis.

Esta dispersão de entrevistados relaciona-se com a necessária abrangência pretendida, com a finalidade de recolher várias perspetivas de diferentes pontos do país, com realidades distintas, ao nível dos recursos humanos.

4.3. CORPUS

Seguindo o pensamento de Bardin (2011, p.126), o *corpus* é o “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Desta forma, este é constituído pelas dez entrevistas que foram aplicadas e, seguidamente, transcritas para análise. Tal como referido anteriormente, estas dez individualidades foram entrevistadas tendo como princípio o seu papel enquanto entidades estratégicas, com impacto ou impactadas pelas políticas de recrutamento.

Além destas dez entrevistas, foi ainda analisado um conjunto de dados relativos aos candidatos aos Cursos de Formação de Agentes decorrentes entre o ano de 2014 e o ano de 2023, tendo-se materializado sete cursos.

4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Foi entendido que a observação é o instrumento de recolha de dados que melhor serve para o presente estudo, visto que é um instrumento que compreende a “construção de um instrumento capaz de recolher ou de produzir a informação prescrita pelos indicadores” (Quivy, Campenhoudt, & Marquet, 2019, p. 230). Deste modo optou-se pela observação indireta, visto que o investigador alcança a informação que procura através da interação com o interlocutor, sendo que o mesmo participa no processo de produção de informação.

Assim, foram efetuadas dez entrevistas a individualidades com influência no domínio, visto que permitem que o investigador retire delas vários elementos de reflexão e informação muito ricas e matizadas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Estas entrevistas permitiram perceber o que os participantes sabem, pensam, representam, fazem, argumentam e transmitem (Bryman, 2012; Severino, 2014). Assim, visto que os participantes foram selecionados pelo seu trabalho direto ou impacto com a matéria em apreço, estas entrevistas permitiram a recolha das suas experiências e do seu conhecimento específico.

Falando da estrutura da entrevista propriamente dita, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas e semidiretivas, visto que estas permitem obter um discurso mais aberto e fluído, o que, por sua vez, permite a aquisição de informações mais abrangentes e uma perceção de realidade decorrente da flexibilidade permitida pela entrevista (Quivy & Campenhoudt, 2005; Sarmiento, 2013). Importa ainda referir que a estrutura, conteúdo, forma e escrita da entrevista foram validados pelo Prof. Doutor João Sousa Mendes e pelo Mestre Tiago Moniz, sendo que, após aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não houve necessidade de alterar o guião inicialmente aprovado. A autorização para tal consta do Anexo A.

No que diz respeito aos dados relativos aos candidatos aos cursos da EPP, estes constituem-se como dados secundários e pré-existent, tendo sido solicitados ao Departamento de Recursos Humanos, sendo mais tarde fornecidos e por nós tratados, como se pode observar pelo Anexo C.

4.5. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Enquanto instrumento de análise de dados, recorreu-se à análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), esta consiste numa série de “técnicas de análise das comunicações que visa obter por procedimento sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (p. 44). Tendo isto em conta, pretende-se “inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem” (Bardin, 2012, p. 45), isto é, transformar as respostas dos entrevistados em inferências.

Em específico, importa referir que foi escolhida a análise categorial para se proceder à análise do *corpus*. Esta operação consubstancia-se em operações de divisão do texto em unidades, ou seja, em categorias, tendo em vista reagrupamentos analógicos (Bardin, 2011). É possível afirmar que a análise temática é a mais proveitosa para a escolha dos excertos selecionados, nunca olvidando a natureza das entrevistas realizadas. Ainda segundo Sousa e Batista (2014), considerando a impossibilidade de ter em conta toda a informação recolhida, é imprescindível “selecionar aquela que tem maior importância e que seja mais relevante para dar resposta às questões da investigação” (p. 107). Finalizando, a análise de conteúdo permite que o investigador evite as armadilhas da ilusão

e que descubra o significado por detrás das palavras, procurando ir mais além do que é simplesmente dito. Deste modo, permite ultrapassar a subjetividade das interpretações (Campenhoudt *et al.*, 2019).

4.6. GRELHA CATEGORIAL

A. Categoria “Modelo de Recrutamento Externo”. Esta categoria contém todo o conteúdo relativo ao atual modelo de recrutamento externo implementado na PSP.

1. Subcategoria “**Antiguidade**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à antiguidade do atual modelo aplicado.

Ex: "Eu não conheço outro. Este é o modelo desde sempre." (E3)

2. Subcategoria “**Eficácia**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à eficácia do atual modelo aplicado.

Ex: "É um modelo que tem vindo a servir, até certa altura (...)" (E6)

3. Subcategoria “**Alterações**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à necessidade de reforma do atual modelo aplicado.

Ex: "Portanto, o modelo de recrutamento, obviamente, tem de ser repensado, tem de ser refletido." (E4)

B. Categoria “Dificuldades no Recrutamento”. Esta categoria contém uma panóplia de considerações relativas à existência e natureza das dificuldades que a PSP enfrenta ao nível do recrutamento.

1. Subcategoria “**Existência**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à existência de dificuldades no recrutamento da PSP.

Ex: "Existem dificuldades que a Polícia enfrenta ao nível do recrutamento." (E8)

2. Subcategoria “**Natureza**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à natureza das dificuldades reveladas existirem na categoria anterior.

Ex: "(...) voltando ao início da nossa conversa, talvez haja menos, não só por isso mas também por isso, menos candidatos, sabendo que vão ter que passar metade da vida em Lisboa quando queriam ir para Viseu ou para Braga ou para Faro." (E3)

C. Categoria “**Modelo de Recrutamento Regionalizado**”. Esta categoria contém um conjunto de considerações relativas ao benefício, conceptualização e preocupações inerentes à implementação de um modelo de recrutamento regionalizado.

1. Subcategoria “**Benefício**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à possível vantagem ou insuficiência decorrente da aplicação de um modelo de recrutamento regionalizado.

Ex: "Eu acredito que esse modelo possa ser possível." (E10)

2. Subcategoria “**Conceptualização**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas ao facto de um modelo deste género já ter sido pensado ou implementado, seja a nível nacional ou internacional.

Ex: "(...) esse é um modelo que já algumas pessoas pensaram nele (...)" (E1)

3. Subcategoria “**Reflexões**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas a questões levantadas pela aplicação deste modelo, nomeadamente em termos de mobilidade interna, excesso ou escassez de recursos humanos, ou uma necessidade de adaptação do número e agregação das regiões a definir.

Ex: "Se nós partimos do princípio que a meio da carreira, eu posso querer mudar de NUTS, terá que sempre haver listas internas de

transferência." (E2)

D. Categoria “Aplicação do Modelo de Recrutamento Regionalizado”. Esta categoria contém um conjunto de considerações relativas ao impacto na atratividade decorrente da implementação do modelo de recrutamento proposto.

1. Subcategoria “**Atratividade**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas ao impacto (positivo ou neutro) da implementação do modelo proposto, na atratividade para a carreira de Agentes de Polícia.

Ex: "E não tenho dúvidas absolutamente nenhuma (...)" (E7)

E. Categoria “Mudanças para a Implementação do Modelo”. Esta categoria contém um conjunto de considerações relativas às mudanças que seria necessário operacionalizar para que se pudesse viabilizar a implementação do modelo proposto.

1. Subcategoria “**Internas**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas às mudanças materializáveis naquilo que é o âmbito interno à instituição.

Ex: "Definir, previa e adequadamente, o número de vagas que importaria assegurar para a respetiva NUTS." (E9)

2. Subcategoria “**Externas**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas às mudanças necessárias, naquilo que é o âmbito externo à PSP, para que o modelo pudesse ser implementado.

Ex: "Portanto, eu penso que isto teria que passar por decisões do âmbito político-administrativo mais amplas e não apenas, digamos, por iniciativa da instituição." (E6)

F. Categoria “Criação de Comandos Coordenadores”. Esta categoria contém um conjunto de considerações relativas à necessidade de criação de uma estrutura supra às existentes, a fim de facilitar a implementação deste modelo.

1. Subcategoria “**Operacionalização**”. Incluem-se nesta subcategoria

todas as considerações relativas à necessidade de criar esta nova estrutura, ou se se deve optar por uma adaptação e reestruturação das estruturas existentes, ou se é, de todo, uma estrutura redundante e desnecessária.

Ex: "Se nós seguimos a lógica do recrutamento por NUTS, claro que sim, uma coisa é indissociável da outra." (E10)

G. Categoria “Outras Medidas Internas a Tomar”. Esta categoria contém um conjunto de medidas, exclusivamente do foro interno à PSP, que podem ser tomadas para que se aumente a atratividade, com especial enfoque na carreira de Agentes.

1. Subcategoria **“Comunicação para o exterior”**. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas à melhoria na eficácia da comunicação, a existência de campanhas de divulgação e ainda a revisão da plataforma de recrutamento e dos seus procedimentos.

Ex: "Mais informação relativamente àquilo que é a função policial, o conhecimento sobre a função policial e à atratividade que ela possa ter em termos de informação pública, também é outra coisa que se pode fazer." (E5)

2. Subcategoria **“Cultura organizacional”**. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas a melhorias naquilo que é a GRH e o envolvimento, respeito e consideração pelas pessoas.

Ex: "(...) pela qualidade do ambiente dentro da organização, tratar bem as pessoas (...)" (E8)

3. Subcategoria **“Procedimento e processo concursal”**. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas a uma reestruturação e revisão daquilo que são as provas componentes do concurso de admissão ao curso de formação subsequente.

Ex: "(...) podemos rever exatamente a eficiência e o processo de

aplicação dos métodos de seleção, de forma que não se perca a qualidade e que se apure o maior número de candidatos possível." (E10)

4. Subcategoria “**Outras melhorias internas**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações que, pela sua natureza ou enfoque, foram consideradas de relevo, mas não se adequavam a nenhuma das subcategorias previamente abordadas, não fazendo, da mesma forma, criar uma subcategoria para cada consideração. Deste modo, abordam-se aqui questões como a melhoria das condições de trabalho, a necessidade de atualização tecnológica assim como uma possível reestruturação do próprio modelo formativo.

Ex: "É preciso nós olharmos como é que a tecnologia pode ajudar a fazer melhor segurança. Mais segurança, melhor segurança. E uma segurança muito mais disponível para as pessoas." (E4)

H. Categoria “Saída de Profissionais da PSP”. Esta categoria contém um conjunto de considerações relativas ao êxodo de profissionais da PSP para outros serviços, organismos ou instituições.

1. Subcategoria “**Exercício de funções fora da sua área de residência**”. Incluem-se nesta subcategoria todas as considerações relativas ao facto de, se um polícia presta serviço fora da sua área de residência, isto pode ser um fator importante que leve à sua saída da instituição.

Ex: "(...) há de ser um aspeto que há de levar as pessoas a repensar a sua vida profissional (...)" (E7)

4.7. PROCEDIMENTO

Tendo em conta o referido na figura seguinte, é possível visualizar quais os procedimentos adotados para a aplicação do método escolhido.

Figura 7 - Procedimentos da aplicação do método

Nota. Adaptado de Almeida (2023).

Naquilo que diz respeito à recolha e análise dos dados secundários e pré-existentes, foi solicitada autorização à Direção Nacional da PSP, que foi aceite através do Despacho constante no Anexo C, para efetuar esse pedido ao Departamento de Recursos Humanos. Este Departamento foi contactado via e-mail institucional, a fim de serem fornecidos os dados necessários, consoante critérios definidos pelo investigador. Os dados fornecidos e posteriormente tratados encontram-se disponíveis nos Apêndices K, L e M.

Após esta fase, foi dado início ao processo de abordar e entrevistar os participantes, tendo sido criado o guião para tal, conforme Apêndice A e A1. Posteriormente, foi solicitada autorização à Direção Nacional da PSP, tendo recebido a mesma conforme Anexo A.

Após esta fase, foram iniciados os contactos com os dez participantes, via e-mail institucional, sendo que, por motivos de força maior, apenas um dos entrevistados mostrou indisponibilidade em participar no presente trabalho de investigação. Contudo, foi indicada outra figura importante neste domínio, que também preenchia os requisitos previamente definidos para poder ser entrevistado, sendo que foi possível cumprir com as dez entrevistas a que nos tínhamos proposto. No contacto efetuado com os entrevistados, foi brevemente feita uma apresentação da temática da investigação e dos objetivos da mesma, bem como os procedimentos da entrevista.

Após o agendamento das entrevistas, sendo que, pela dispersão dos entrevistados, apenas quatro foram realizadas presencialmente nos locais onde estes exercem funções, sendo as restantes realizadas por videochamada, através da plataforma *Microsoft Teams*. Foi garantido o anonimato na colaboração nesta investigação, bem como a eliminação das gravações e demais registos após a transcrição e análise de conteúdo das referidas entrevistas. Neste âmbito, foi entregue a cada entrevistado um Termo de Consentimento Informado (conforme Anexo B).

Para se proceder à análise de conteúdo das entrevistas, foi necessário criar uma

grelha de categorização temática, como se pôde observar no subcapítulo 4.6. Importa ainda ressaltar que a definição das categorias e subcategorias de análise apenas foi possível num momento posterior à análise do *corpus*.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. ENTREVISTA

Tendo feito a análise de conteúdo das entrevistas previamente efetuadas, surge então o momento de explanar os resultados obtidos através da mesma. Assim, para a primeira questão: **Qual a sua opinião relativamente ao atual modelo de recrutamento externo que se encontra implementado na Polícia de Segurança Pública, nomeadamente para a categoria de Agentes**, 60% dos entrevistados afirmam que este é um modelo que se encontra datado, sendo já muito antigo, referindo que ou não conhecem outro, ou a Polícia nunca teve outro. Quanto à eficácia de dito modelo, as opiniões divergem, sendo que 40% dos entrevistados dizem que o modelo tem servido até à data, ao passo que outros 40% referem que este modelo continua a servir para suprimir as necessidades de recrutamento da PSP, mantendo-se adequado. Os restantes 20% dos entrevistados não fazem menção à eficácia do modelo e, analisando os Quadros 1 e 2 (Apêndice C), conseguimos perceber que estes não fazem qualquer referência a este ponto, possivelmente pelo facto de considerarem o modelo datado, por consequência, desatualizado. Enquanto último aspeto desta primeira questão, importa salientar que 80% dos entrevistados afirmam que o modelo necessita urgentemente de alterações, devendo ser repensado.

No que diz respeito à segunda pergunta: **Considera que existem dificuldades que a Polícia de Segurança Pública enfrenta neste momento, a nível de recrutamento para a carreira de Agentes**, 90% dos entrevistados afirmam existir muitas dificuldades neste recrutamento. Numa análise sequencial, foi possível perceber que 70% dos entrevistados afirmam que estas dificuldades se prendem com o nível dos vencimentos auferidos pelos polícias, 50% afirma que estas dificuldades surgem de uma carreira que já não é atrativa, nomeadamente pelas perspetivas de progressão na mesma. 60% dos entrevistados afirma que uma das dificuldades se prende com a deslocalização do efetivo, principalmente aquando do início da carreira de Agentes. Outra causa apontada por 30% dos entrevistados é a questão de ser uma profissão com um elevado nível de stress, sendo que 40% dos participantes afirmam que a perceção da ação policial e da própria Polícia também é um fator causador de dificuldades no recrutamento, assim como outros 30% afirmam que é necessária uma vocação para ser polícia, que hoje em dia é mais difícil de sobressair. 30%

dos entrevistados afirmam que estas dificuldades também advêm do poder político e das suas decisões em reduzir os números a concurso para a Força de Segurança, assim como 50% dos participantes refere a existência de uma mudança no tecido social, seja através da existência de um menor número de jovens (envelhecimento populacional), seja através da maior procura de um ensino superior (frequência de universidades). Estes resultados podem ser observados através dos Quadros 3 e 4, inseridos no Apêndice D.

Relativamente à terceira questão: **O objetivo central deste trabalho prende-se com a viabilidade de encontrar um modelo alternativo assente no recrutamento regionalizado, tendo por base as designadas NUTS II. Quais as suas considerações relativamente à possível implementação de um modelo desta natureza**, 70% dos entrevistados afirmam que este pode ser um modelo vantajoso ou viável, ao passo que os restantes 30% afirmam que pode não ser suficiente para suprir as dificuldades de recrutamento, e consequentemente de retenção de talento, que a Polícia enfrenta de momento. Do ponto de vista da sua conceptualização, 50% dos participantes afirmam que este modelo já foi pensado, seja a nível da instituição, seja a nível de forças congéneres, nacionais ou estrangeiras, pelo que não é uma novidade. Contudo, todos os entrevistados levantam algumas questões para reflexão, sejam elas quanto à possibilidade de manutenção da mobilidade interna (com as listas de colocação por oferecimento ou não), sejam quanto à possível escassez ou excesso de recursos humanos numas regiões em detrimento de outras, seja quanto à possível necessidade de reorganização das regiões, por considerarem que as nove NUTS II não sejam suficientes. Assim, e respetivamente, 80% dos entrevistados referem a primeira preocupação, 60% a segunda, e 20% a última, conforme Quadros 5 e 6 (Apêndice E).

No tocante à quarta pergunta: **Considera que um modelo de recrutamento regionalizado poderia contribuir para uma maior atratividade para a carreira de Agentes da Polícia de Segurança Pública**, 80% dos participantes afirmam que esta seria uma medida que resultaria, por si só ou conjugada com outras, numa enorme vantagem e aumento da referida atratividade, ao passo que 20% dos entrevistados afirmam não ter um impacto significativo neste campo, conforme Quadros 7 e 8 (Apêndice F).

Observando agora a quinta questão: **Na sua opinião, que mudanças seria necessário materializar de forma que se pudesse viabilizar a implementação deste modelo**, é-nos apresentado um conjunto de medidas que podem ser tomadas para que tal aconteça. Para tal, foram definidas medidas no âmbito interno à Polícia, e outras no âmbito

externo. Na primeira subcategoria, 40% dos entrevistados referiram que uma definição prévia das vagas e alteração na lógica de recrutamento seriam necessários para a implementação deste modelo. Outros 40% referiram que seria necessária uma alteração de paradigma naquilo que são os Recursos Humanos, seja através de processos de *coaching* dos novos elementos ou através da garantia de rotação do efetivo dentro das próprias NUTS. Um dos entrevistados (10%), referiu que a implementação deste modelo teria necessariamente de passar por um período de transição entre o atual paradigma e aquele que se quer implementar. 40% dos participantes afirmam que, para que tal modelo pudesse ser funcional, teria que se proceder a uma reestruturação da Polícia, sendo que um destes referiu que tal poderia passar por conferir maior autonomia às regiões previamente definidas e 20% dos entrevistados referem ser necessário um envolvimento das pessoas neste processo, na procura de soluções. Dentro do âmbito externo à PSP, 50% dos entrevistados referem que é necessário haver uma mudança a nível legislativo ou uma intenção do poder político em proceder a esta alteração de modelo de recrutamento. Estes resultados podem ser visualizados nos Quadros 9 e 10 (Apêndice G).

Tendo em consideração a sexta pergunta: **No caso da implementação de um recrutamento por NUTS II, qual a sua opinião sobre a criação de 7 “Comandos Coordenadores”, por região? (Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores, Região Autónoma da Madeira)**, importa, primeiramente referir que, à data da criação e aprovação do respetivo guião de entrevista, estas eram as NUTS II que se encontravam definidas e implementadas. A partir de 1 de janeiro de 2024, conforme referido no Capítulo III, houve uma reestruturação destas definições, pelo que passaram a existir nove NUTS II, ao invés das sete mencionadas na questão. Importa ainda ressaltar que esta alteração foi devidamente explicada e tida em conta aquando da realização da referida entrevista, pelo que foi sempre questionada a opinião sobre a criação de nove “Comandos Coordenadores”. Posto isto, 50% dos entrevistados afirmam que a criação dessa estrutura é uma necessidade, ao passo que 20% afirma que, ao invés de se criar uma nova estrutura, dever-se-ia adaptar e ajustar estruturas existentes para não criar novas estruturas, sob risco de redundância. Os restantes 30% dos participantes afirmam que a criação desta estrutura não é uma necessidade. Resultados visíveis nos Quadros 11 e 12 (Apêndice H).

Analisando as respostas à sétima questão: **Que outras medidas, que se encontram na esfera de ação da Polícia de Segurança Pública, poderiam ser implementadas para**

atrair um maior número de candidatos a concurso para a carreira de Agente, tendo em consideração a eliminação de muitos candidatos na fase inicial, isto é, fase documental, podemos perceber que há uma panóplia de medidas apresentadas pelos entrevistados. 60% destes afirmam que é necessário melhorar a comunicação, passando por uma definição mais clara do que se pretende e de como se atingir essa pretensão. Da mesma forma, 60% dos participantes afirmam que o uso de campanhas de divulgação é uma boa medida para atingir este fim, sendo que, nas medidas de comunicação para o exterior, 30% dos entrevistados defendem uma revisão da plataforma de recrutamento e dos procedimentos do mesmo, numa lógica de simplificação. Relativamente à cultura organizacional, um dos entrevistados (10%) refere que deverá haver uma mudança no paradigma da GRH, nomeadamente naquilo que é a movimentação de pessoas dentro da instituição. Outros 40% dos participantes afirmam que é necessário fomentar uma cultura de desenvolvimento e haver demonstração de respeito e consideração pelas pessoas que compõem a organização. No que diz respeito ao procedimento e processo concursal, 40% dos questionados defendem uma revisão das provas, sobretudo das físicas, afirmando que pode não fazer sentido, com a falta de recursos humanos que a Polícia enfrenta hoje em dia, a eliminação de candidatos através do insucesso em ultrapassar as provas físicas. No tocante às melhorias internas, 30% dos participantes afirmam ser necessário haver uma melhoria nas condições de trabalho, nomeadamente infraestruturas, 20% consideram que é necessário (não só para a Polícia, mas para toda a Administração Pública em geral), uma atualização tecnológica, e finalmente, 30% dos entrevistados afirmam que poderá ser altura de repensar o modelo formativo, recorrendo a especializações ou a uma dimensão de ensino superior politécnico, exemplificando, conforme é observável pelos Quadros 13 e 14 (Apêndice I).

Na derradeira pergunta: **Na sua opinião, face à verificação da saída de profissionais da PSP para outros serviços, organismos ou instituições, considera que uma das principais causas se prende com o facto desses profissionais estarem a exercer funções fora da sua área de residência**, 80% dos entrevistados afirmam que, ainda que este não seja um fator único, é de facto, um elemento bastante importante. Ou seja, ainda que haja um conjunto de vetores que influenciam a decisão de sair ou não da instituição, o facto de exercerem funções fora da sua área de residência tem um peso considerável naquilo que é esta tomada de decisão. Os restantes 20% dos participantes afirmam que este não é um vetor importante, indagando que as questões são mais

profundas do que isso, logo, este não é um fator determinante nesse pensamento. A análise a esta questão pode ser observada através dos Quadros 15 e 16, constantes do Apêndice J.

5.2. DADOS DO EFETIVO

Através da análise dos dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, foi-nos possível proceder à criação de três mapas que nos respondessem a algumas questões relevantes para o tema em apreço.

Desta forma, interessou-nos perceber qual a NUTS de origem dos candidatos à Polícia de Segurança Pública, tendo em conta os concursos referidos anteriormente. Para tal, foi criado o mapa constante do Apêndice K, no qual podemos observar que, num universo de 34 477 candidatos (admitidos e não admitidos), 28% destes eram originários da NUTS Norte, 17% do Centro, 5% de Oeste e Vale do Tejo, 20% de Grande Lisboa, 10% da Península de Setúbal, 7% do Alentejo, 3% do Algarve, 6% da Região Autónoma dos Açores e, de igual modo, 6% provenientes da Região Autónoma da Madeira.

Após esta conclusão, tornou-se necessário perceber qual a NUTS de origem dos candidatos admitidos, reduzindo o nosso universo de estudo para 4 980 candidatos, ao longo dos concursos desde 2014. Desta forma, foi criado o mapa constante no Apêndice L, por forma a facilitar a visualização e perceção de dados. Tendo em conta o nosso universo para esta questão, é possível perceber que 25% dos admitidos são originários da NUTS Norte, 16% do Centro, 5% de Oeste e Vale do Tejo, 21% de Grande Lisboa, 11% da Península de Setúbal, 7% do Alentejo, 2% do Algarve, 6% da Região Autónoma dos Açores e 8% da Região Autónoma da Madeira.

Para o presente estudo, interessou-nos ainda perceber quais as intenções, no que toca a Comando de destino, dos ativos da Polícia. Note-se que os dados fornecidos apenas apresentam o Comando de preferência destes polícias, uma vez que, como já tivemos oportunidade de inferir, a Polícia não se encontra dividida por NUTS, mas sim por distritos, numa lógica de Comandos Metropolitanos, Distritais e Regionais. Desta forma, foi feito um trabalho prévio de perceber que Comandos de Polícia se encontram inseridos em cada NUTS (tendo em conta a distribuição atual dos Comandos da PSP e a definição das NUTS a 1 de janeiro de 2024), para que se pudesse transformar a informação de “qual o Comando de preferência”, para “qual a NUTS de preferência”. Desta forma, foi elaborado o mapa constante do Apêndice M, onde é possível observar primeiramente que,

dos candidatos admitidos e ativos na Polícia de Segurança Pública (universo de 3 580 profissionais), apenas 2 311 (65%) apresentam intenção de deslocação para um Comando de preferência. Por outras palavras, apenas 65% dos polícias do universo considerado para esta questão deram a sua intenção de fazer parte das listas de colocação por oferecimento. Observando o referido mapa criado, é possível perceber que 40% desses 2 311 polícias pretendem ir para a NUTS Norte, 26,3% pretendem ir para o Centro, 0,4% para Grande Lisboa, 6,8% para Oeste e Vale do Tejo, 7,5% para a Península de Setúbal, 8,2% para o Alentejo, 1,9% para o Algarve, 3,2% para a Região Autónoma dos Açores e 5,0% para a Região Autónoma da Madeira. Desta forma, podemos observar que a NUTS Grande Lisboa é a menos procurada pelos polícias deste universo, e a NUTS Norte é a mais procurada.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do presente estudo, bem como considerações finais e recomendações para futuras investigações que, porventura se debrucem sobre a mesma temática ou questões subsequentes levantadas por esta investigação. Irá ser dada resposta à pergunta de partida bem como às perguntas derivadas, assim como irá ser revelado se as hipóteses colocadas no início se verificam ou não. Por fim, será feita uma análise crítica às limitações deste trabalho, focando aspetos que, de uma forma ou de outra, acabaram por influenciar o rumo e desenvolvimento da presente investigação. Findar-se-á o presente capítulo do trabalho com algumas sugestões para investigações na área da GRH e, em concreto, para se poder dar continuidade ao trabalho aqui desenvolvido.

6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

H1: Um recrutamento para Agentes de Polícia assente numa política descentralizada pelas NUTS atrai mais candidatos.

Em teoria, esta hipótese verifica-se, sobretudo se olharmos para a questão quatro, já anteriormente analisada. Ainda que a questão se debruce sobre o aumento ou não da atratividade pela implementação deste novo modelo de recrutamento regionalizado, talvez seja possível inferir que, dado que aumenta a atratividade, atrai efetivamente mais candidatos. Contudo, é necessário ter em consideração que este pode não ser o caso, visto que, tal como 80% dos participantes fizeram questão de referir, esta pode ser uma medida que, por si só, não aumenta a atratividade, devendo ser conjugada com outras medidas e devendo considerar outros fatores.

Na prática, esta hipótese apenas pode ser verificada depois da efetiva implementação do modelo referido, visto que, tal como o impacto na atratividade do modelo proposto, este apenas vai colher resultados após a sua implementação, sendo apenas teorizável a sua eficácia pré-aplicação.

H2: Um recrutamento para Agentes de Polícia assente numa política

descentralizada pelas NUTS evita a fuga de atuais Agentes da PSP para outras forças de segurança, por permitir estarem mais perto dos seus locais de origem.

Esta é uma hipótese que se encontra muito alinhada com a primeira pergunta derivada. Ainda assim, à semelhança da hipótese anterior, esta, em teoria, verifica-se, como pode ser demonstrado pelas respostas à questão oito do Guião de Entrevistas aprovado. Nesta questão, 80% dos participantes afirmam que a saída de profissionais da PSP é motivada pelo facto de exercerem funções fora da sua área de residência, sendo este um fator importante nessa tomada de decisão, ainda que possa não ser o único. Deste modo, poderá verificar-se a hipótese por dedução, ou seja, se a saída de profissionais é motivada por este fator, alterando esse fator, evita-se a fuga.

Como referido na hipótese anterior, esta é também uma situação que apenas se consegue verificar empiricamente após aplicação do proposto modelo de recrutamento regionalizado, sendo que será necessário fazer uma avaliação espaçada no tempo, após implementação do modelo, para se perceber como é que o número de profissionais que saem da PSP evoluiu, e quais as razões para esses abandonos.

6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Enquanto objetivos da presente investigação, e de acordo com o explanado no Capítulo I do presente documento, o objetivo geral desta investigação centrava-se em perceber de que forma é que o regime de recrutamento por região permitiria ou poderia ajudar a Polícia na manutenção dos seus recursos humanos, assim como se é ou não um fator que aumenta a atratividade na função de Agente da Polícia de Segurança Pública. Podemos afirmar que estes objetivos foram cumpridos, uma vez que, de acordo com a aplicação da entrevista, e como poderemos ver, mais aprofundadamente, em resposta a uma das questões derivadas no subcapítulo posterior a este, uma grande parte dos entrevistados afirma que o facto de exercer funções fora da área de residência pode ser um fator que leve alguns profissionais da PSP a abandonar a instituição. Ainda em resposta a outra questão, este modelo de recrutamento regionalizado poderia levar a um aumento da atratividade para a CAP, pelo que se verifica o atingimento do segundo objetivo mencionado.

Na elaboração do presente estudo foram ainda levantados objetivos específicos, que se prendiam com o descortinar se este novo modelo permitiria um decréscimo da “fuga” de polícias para outra força de segurança, em que moldes é que este modelo se operacionalizaria e quais as implicações para as necessidades atuais e futuras da PSP. Importa dizer que, relativamente ao primeiro objetivo específico, o escopo do trabalho acabou por se agigantar face àquela que tinha sido a abordagem inicial do tema, sendo que não se tentou perceber a referida “fuga” de polícias para outra força de segurança, mas para fora da instituição no geral. Deste modo, este é um objetivo sofreu alterações. Os outros objetivos foram, no entanto, atingidos, podendo ser perceptível o seu cumprimento naquele que é o subcapítulo respeitante à resposta às perguntas da investigação.

6.4. RESPOSTA À PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO

6.4.1. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Uma política assente num recrutamento por regiões é um fator de atração para a carreira de Agentes de Polícia?

Feita uma análise daquilo que é a literatura existente sobre os conceitos-chave na área de GRH, com especial enfoque naquilo que é o recrutamento e as suas diversas formas, foi-nos possível perceber que esta política se enquadraria no âmbito dos modelos de recrutamento externo à instituição. Conforme explanado no Capítulo II do presente trabalho, a PSP recorre àquilo que é o processo de recrutamento direto, fazendo uma análise e uma consulta de mercado em busca de novos colaboradores, utilizando os vários *media* para fazer a divulgação do seu concurso.

Também é público que a PSP enfrenta, de momento, dificuldades ao nível daquilo que é o recrutamento, como aliás, se pode observar pelas respostas dos entrevistados à questão dois do Guião de Entrevista, em que 90% dos questionados consideram existir dificuldades ao nível do recrutamento. Este é demais um facto público, a considerar pelas notícias e divulgações de que, não só no último concurso, a PSP não teve a capacidade de preencher as vagas abertas a concurso com candidatos aptos a iniciar o curso correspondente. Na senda da mesma questão, 60% dos entrevistados afirmam que essas dificuldades podem advir de questões de deslocalização do efetivo, nomeadamente em início de carreira de Agente, quando, *a priori*, à saída da EPP são colocados no

COMETLIS.

Se olharmos para a quarta questão do referido Guião, é possível perceber que 80% dos participantes afirmam que a aplicação de um modelo de recrutamento regionalizado aumentaria, por si só ou em conjunto com outros fatores, a atratividade da carreira de Agente. Também, se olharmos para outro trabalho desenvolvido na área, nomeadamente a faísca que despoletou o interesse por esta investigação, Ferreira (2023), na sua análise de dados (inquéritos por questionário aplicados a Agentes de Polícia), revelou que na resposta à questão “Um modelo de recrutamento regionalizado seria mais adequado às necessidades pessoais e profissionais dos polícias?”, 49,64% dos inquiridos afirmaram concordar totalmente (resposta de valor 5 numa escala de 1 a 5).

Para sustentar a resposta mais à frente revelada, convém ainda olharmos para os dados que nos foram fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, e posteriormente por nós tratados. Nestes dados, já anteriormente abordados, podemos observar que, e tendo apenas em consideração os últimos cursos de formação de agentes, apenas cerca de 1/3 dos ativos não quer alterar o seu Comando de colocação. Olhando para os restantes (65% de um universo de 3 580 ativos), é possível perceber que o a NUTS menos procurada é Grande Lisboa, com apenas 0,7% de intenção de se tornar Comando de colocação, ao passo que a NUTS Norte e a NUTS Centro abarcam 67,1% das intenções de mudança dos ativos considerados.

Pela análise dos dados obtidos por Ferreira, bem como pela análise das entrevistas efetuadas no âmbito da presente investigação e do tratamento dos dados relativos aos candidatos da PSP, somos conduzidos a concluir que sim, uma política assente num recrutamento por regiões é um fator de atração para a carreira de Agentes de Polícia, ainda que, e importa ressaltar, não deva ser uma medida tomada em exclusivo, mas em consonância com outras.

6.4.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

No âmbito da nossa investigação, foram colocadas algumas perguntas que derivam daquela que é a principal neste sentido. Desta forma, a primeira pergunta derivada colocada foi: **Um modelo de recrutamento de natureza regional contribui para minimizar a fuga de agentes para outra força de segurança, após terem sido admitidos na PSP**, o que, de acordo com a pergunta oito do nosso Guião de Entrevista, e

analisando as respostas obtidas à mesma, 80% dos entrevistados afirmam que o exercício de funções fora da área de residência pode ser um fator que leve os profissionais de Polícia a optar pelo êxodo da instituição, tendo em conta que, à semelhança da questão anteriormente abordada, este pode não ser o único fator para que tal aconteça.

Deste modo, tendo em conta que grande parte dos participantes afirmam que este é um fator que leva as pessoas a sair da organização, somos levados a acreditar que, por inferência e da mesma forma que contribuiria para atrair um maior número de candidatos à PSP, poderia contribuir para fazer a retenção deste talento recrutado.

No que diz respeito à segunda pergunta derivada: **Quais as medidas a adotar para implementar esse recrutamento**, podemos analisar aquilo que foram as respostas obtidas à questão cinco. Neste âmbito, para fins de tratamento das respostas obtidas, foram criadas duas subcategorias de análise, prendendo-se com as mudanças a nível interno e as mudanças a nível externo, respetivamente.

Naquilo que diz respeito ao âmbito interno, 40% dos entrevistados afirmam ser necessária uma definição prévia das vagas a concurso. Ou seja, atualmente as vagas são publicadas para o recrutamento que ocorre a nível nacional, sabendo de antemão que, muito provavelmente, ao final do curso, os novos Agentes serão colocados no COMETLIS. Com esta proposta, pretende-se que, aquando da abertura do concurso, já se saiba exatamente quantas vagas abrirão para cada NUTS. A natureza nacional do recrutamento mantém-se, sendo certo que, no final da realização do curso, cada Agente terá oportunidade de escolher a NUTS que integrará, conforme as vagas previamente divulgadas. Naturalmente, e conforme apontado também por alguns dos entrevistados, isto traduzir-se-ia numa alteração da lógica de recrutamento, o que poderia ter influência também na lógica de formação, à medida que o modelo fosse sendo aplicado no tempo.

Ainda no âmbito interno, 40% dos participantes revelam a necessidade de mudanças no paradigma dos RH, com processos do *coaching* que facilitassem a integração de novos elementos na cultura organizacional e que se pudesse assegurar a mobilidade do efetivo. Apenas um dos entrevistados refere a necessidade de existência de um período de transição, que concilie o atual modelo de mobilidade interna com o proposto modelo de recrutamento regional, visto que ambas as coisas se encontram interligadas.

De seguida, 40% dos entrevistados referem uma reestruturação da Polícia, necessária para fazer face à nova lógica de recrutamento possivelmente adotada e, se se

seguir para a definição de regiões como base do recrutamento, é necessário atribuir maior autonomia a estas zonas, descentralizando um pouco o processo. Importa ainda referir que 20% dos entrevistados referem que o envolvimento das pessoas seria um ponto forte, visto que é necessário encontrar um modelo que as envolva e, acima de tudo, as sirva naquilo que são as suas pretensões pessoais e profissionais, ao mesmo tempo que supre as necessidades reveladas pela instituição.

Naquilo que diz respeito à subcategoria das medidas externas, leia-se, não na completa capacidade e esfera de ação da Polícia, o ponto levantado por metade dos participantes foi a alteração legislativa que seria necessário fazer neste sentido, bem como a vontade e cooperação do poder político em alterar esta lógica de recrutamento. De forma sumária, seria necessária uma conjugação de esforços com o fator político para que se pudesse alterar a lógica de recrutamento, explicando as vantagens deste novo modelo e trazendo medidas à aprovação desse mesmo poder.

No âmbito da última pergunta derivada: **Quais as implicações (se as houver) para as necessidades operacionais e humanas atuais e futuras da PSP**, há um conjunto de fatores que temos que ter em consideração. Primeiramente, e olhando para aquilo que é a questão seis do nosso Guião de Entrevista, importa perceber que 50% dos entrevistados afirmam que criar uma nova estrutura que consiga operacionalizar a implementação deste novo modelo é necessária, sendo que é ainda importante referir que acrescem aqui mais 20% de participantes que afirmam que a estrutura é necessária, sim, mas deve ser adaptada de uma estrutura já existente. Desta forma, e para facilitação perceção das opiniões divulgadas pelos entrevistados, 70% afirmam ser necessária a existência de uma estrutura que facilite este processo, ao passo que 30% afirmam que não. Esta será uma das implicações a retirar deste modelo, a criação ou não de estruturas para materialização do processo.

Outra implicação já referida anteriormente, ainda que de forma bastante passageira, é a indissociabilidade do atual regime de mobilidade interna com o regime de recrutamento implementado. Apenas para contextualização, o recrutamento é feito a nível nacional, sendo que, após conclusão do CFA, os novos polícias são colocados no COMETLIS, devendo posteriormente integrar uma lista de transferências para poderem ser colocados no seu Comando de preferência, fazendo parte de uma lista de espera (que pode durar décadas), para chegarem ao seu destino. Portanto, uma das questões que se coloca é justamente, como é que conjuga um modelo de recrutamento regionalizado com um

sistema de mobilidade interna como este? Que implicações terá para os polícias que integram essas listas de transferência? Será sequer justo implementar um modelo deste género quando ainda há pessoas à espera, e que continuarão à espera, em alguns casos?

Não é, de facto, fácil responder às questões anteriores, devendo referir que esse não é o objeto de estudo desta investigação. Contudo, e visto esta ser uma pergunta derivada da nossa abordagem, parece-nos ser impossível, ou no mínimo bastante improvável, que se consiga arranjar um modelo que conjugue estas duas realidades na perfeição. Ao invés disso, é necessário arranjar um modelo que funcione, com o mínimo de percalços para todas as partes (polícias em serviço, futuros polícias, e a própria Polícia em si). Não há modelos perfeitos. E talvez não seja uma opção não fazer nada, quando se observam todas as dificuldades de recrutamento aqui reveladas, e não só. Assim, algumas das soluções poderão passar por um regime misto, em que cada curso tenha um certo número de vagas para ir diretamente para a NUTS que o polícia escolhe, ao passo que outras tantas serão para os polícias que já se encontram inseridos nessas listas de transferência. Outra possibilidade seria forçar o escoamento das listas, contudo, temos que ter em atenção que, se há Comandos em que o número de pedidos é reduzido, haverá Comandos onde o número de polícias a aguardar transferência é superior ao número de polícias que compõem o efetivo desse mesmo Comando, não se demonstrando esta como uma opção viável.

Outra implicação, aliás, levantada por alguns entrevistados e outros elementos acompanhantes desta investigação, foi a não confusão de regionalização do recrutamento com regionalização da Polícia. Aquilo que se pretende não é uma regionalização generalizada da Polícia, criando várias polícias, aquilo que se pretende é uma mera alocação mais célere de recursos humanos à sua área de residência, se assim o entenderem. Daí que, para tal, tenha sido referido que um dos passos a dar seria a atribuição de uma maior autonomia às regiões que fossem definidas, sendo que, ter-se-ia que ter em atenção que nunca se poderia permitir uma regionalização da Polícia, até mesmo porque tal não é legalmente previsto pela CRP.

No fundo, e em jeito de conclusão, esta pergunta derivada é uma que não fornece respostas ou certezas, apenas mais perguntas e conjurações sobre as implicações do modelo, que podem ser aproveitadas para outras investigações futuras.

6.5. REFLEXÕES FINAIS

Neste subcapítulo será apresentada uma súmula daquelas que foram as conclusões desta investigação. Dado já se ter abordado a verificação das hipóteses, verificando-se ambas, já se ter confirmado os objetivos, e já se ter respondido às perguntas de investigação, importa referir que o modelo proposto, numa lógica de recrutamento regional, teria impacto naquilo que é a atratividade para a Carreira de Agentes de Polícia. Este, parece-nos, é o ponto fulcral a tirar da elaboração deste estudo, sendo a conclusão máxima do presente trabalho.

Contudo, é também importante referir que seria necessário proceder a algumas mudanças e adaptações, tanto a nível interno como a nível externo, passando pela criação, alteração ou adaptação de um vasto conjunto de pontos, para que se pudesse implementar este modelo e colher os seus frutos. Este é também um aspeto que nos parece de relevo, o facto da verificação dos resultados apenas ser possível, na prática, após implementação do modelo propriamente dito.

Outra conclusão que conseguimos retirar desta investigação é que pode, efetivamente, ser altura de repensar o modelo de recrutamento presente na PSP. Esta afirmação é apoiada pelas diversas dificuldades enfrentadas pela PSP naquilo que é o preenchimento das vagas abertas a concurso, antes do início de um novo CFA. Contudo, aquele que será o maior entrave a esta implementação, com as necessárias adaptações que se considerem pertinentes, é o atual regime de mobilidade interna presente na PSP. As duas coisas são indissociáveis, pelo que devem ser feitos esforços para que se encontre uma opção capaz de conciliar e viabilizar os dois modelos, tendo em conta que, claro está, não há modelos perfeitos. Urge a necessidade de agir, caso contrário, a inação poderá provar-se um erro caro na continuidade da instituição.

6.6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como recomendação desta investigação, para além do necessário estado de alerta que esta investigação pretendeu lançar, importa criar um modelo de recrutamento diferente daquele que está implementado no momento, ou, no mínimo, fazer as alterações necessárias a este para que se possa adequar mais à realidade social de Portugal, bem como àquelas que são as necessidades de recrutamento da PSP.

Esta alteração deve ser um esforço concertado para que se possam conciliar as diversas realidades aqui em causa. Não podemos, no entanto, esquecer que este é um

problema que não se apresenta como unidimensional, contribuindo para tal, diversas implicações, tanto ao nível interno como ao nível externo, não só para a PSP e para aqueles que são os seus presentes ativos, como também para futuros candidatos e, no limite, à própria população portuguesa e ao serviço prestado por esta instituição. Talvez seja altura não de repensar apenas o recrutamento para a Polícia, mas a Polícia como um todo, emergindo um novo conceito de segurança, como já é abordado por diversos autores.

6.7. LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO

Enquanto limitações à investigação, importa perceber que este é um tema que, apesar de já ser abordado em diversos contextos, já se fala em regionalização há algum tempo, é algo que acaba por se descurar naquilo que é o ambiente policial. Ou seja, sendo a PSP uma instituição com vicissitudes várias, diversas vezes este é um tema que fica em *stand-by*, ainda que se refira a importância da manutenção dos recursos humanos dentro da organização, e ainda que se refiram e se conheçam os problemas de recrutamento que atualmente se enfrentam. Deste modo, torna-se um pouco mais difícil conseguir realizar uma investigação neste sentido.

Outra limitação tem que ver com a própria definição das regiões em si. Na elaboração deste trabalho optámos por considerar as NUTS II, defendendo que esta pode ser uma divisão que sirva para dar o pontapé de partida para uma investigação mais aprofundada sobre a temática. Contudo, importa perceber que, à semelhança de muitos outros temas, esta não é uma divisão estanque. Aliás, a última alteração à divisão das NUTS II entrou em vigor aquando da realização da presente investigação! Deste modo, compreendemos que pode não ser o mais viável optar por uma regionalização que tenha como base de divisão as NUTS II, pela sua volatilidade e apetência à mudança, mas também porque esta divisão pode não ter explicativa para as realidades socioculturais que se vivenciam em Portugal. Esta imposição de barreiras, ainda que invisíveis, podem mitigar ou até fazer alterar algumas daquelas que são as movimentações naturais, e até benéficas, que as pessoas normalmente fazem.

Ainda um outro aspeto relativo a esta divisão em NUTS, a nível de Comandos de Polícia, é que há NUTS compostas por apenas um Comando, e outras NUTS com cinco ou seis Comandos. Neste tópico, a título de mero exemplo, a NUTS Norte tem uma disparidade incrível entre Comandos, sendo constituída, entre outros, pelo Comando de

Bragança e pelo COMETPOR, que são Comandos com realidades, policiais e sociais, completamente diferentes um do outro.

Por último, e aquele que considerámos como sendo o derradeiro limite à investigação, foi o facto de ainda não se ter percebido como é que é possível resolver o problema das listas de colocação por oferecimento. Não foram raras as vezes em que fomos confrontados com situações em que a pergunta que restava seria “o que é que se faz com as listas de transferência?”. Portanto, como nota final, esta será provavelmente a questão que a Polícia terá que resolver, com a maior brevidade possível, para que se possa repensar o recrutamento, visto que, conforme os dados que conseguimos apurar na primeira pergunta da entrevista aplicada, 80% dos questionados consideram que o modelo deve ser repensado.

6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A presente investigação teve como principal foco perceber de que forma é que um modelo de recrutamento regionalizado, assente em NUTS II, poderia impactar a atratividade da carreira de Agentes da PSP. No desenrolar deste trabalho, fomos deparando com diversas situações que, no nosso entender, mereceriam uma abordagem mais aprofundada e alargada, não nos sendo permitida por limitações óbvias inerentes à própria natureza da dissertação apresentada.

Deste modo, e pegando numa das limitações referidas anteriormente, pensamos ser necessário fazer um estudo sociológico que nos permita inferir quais as movimentações naturais e os hábitos naturais da população portuguesa, uma vez que isto nos permitiria perceber, sem qualquer tipo de barreiras previamente aplicadas (sejam NUTS ou distritos ou outra divisão que seja escolhida), quais são as deslocações e as rotinas da população portuguesa. Por sua vez, isto iria-nos permitir perceber que delimitações (se caso disso fosse), se poderiam implementar para fazer uma divisão do recrutamento, procedendo-se a um ajuste das regiões, conforme conclusões desse mesmo estudo.

Outra investigação que nos parece ser interessante, prende-se com a viabilidade de implementar um sistema misto, como anteriormente referido. Ou seja, perceber de que forma se consegue, se é que se consegue, conjugar o sistema de mobilidade interna presente na PSP, e o modelo de recrutamento regionalizado, proposto com base nas divisões encontradas no desenvolvimento da sugestão de investigação anterior. Indo um

pouco mais além, talvez se deva perceber de que forma é que se consegue fazer conjugar os dois.

Por forma a que se possa encontrar um sistema que resulte e possa resolver ambas as questões mencionadas no parágrafo anterior (modelo de recrutamento e regime de mobilidade interna), parece-nos ser importante fazer uma abordagem nacional e internacional, em específico, a países que se aproximem o mais possível de uma realidade como Portugal (em regime de polícia e de âmbito nacional), com o intuito de perceber as questões enfrentadas por essas instituições e como as resolveram.

Por último, uma última investigação que nos parece fazer sentido, dentro daquilo que é a sequência lógica do desenvolvimento desta linha de trabalhos, é a importância e as funções atribuídas à estrutura de “Comandos Coordenadores”, por nós proposta na questão seis do Guião de Entrevista. Será importante perceber qual a autonomia atribuída a essa estrutura, quem a integra, que processos e procedimentos ficarão a cargo desta, assim como qual a sua dependência funcional.

REFERÊNCIAS

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da teoria a prática*; (2ª ed.). Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.
- Antunes, V. (2023) *A baixa atratividade no processo de seleção para o ingresso na carreira de agente da PSP: Práticas e Desafios*. (Trabalho final do CCDP). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/46006>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.
- Bardin, L. (2012). *Análise de conteúdo*. Almedina Brasil.
- Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*; (3ª ed.). Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.a ed.). Oxford University Press.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Teoria à Prática*; (1ª ed.). Lisboa.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Conselho da Europa. (n.d.). Congresso das Autoridades Locais e Regionais – Regionalização. <https://www.coe.int/en/web/congress/regionalisation>
- Constituição da República Portuguesa. Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Assembleia da República.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches* (4.a ed.). Sage Publications, Inc.
- Decreto-Lei nº244/2002, de 5 de novembro. *Diário da República* nº255/2002, Série I-A. Lisboa.

- Decreto-Lei nº46/89, de 15 de fevereiro. *Diário da República* nº38/1989, Série I. Lisboa
- Decreto-Lei nº46139/64, de 31 de dezembro. *Diário do Governo* nº305, 1º Suplemento, Série I. Lisboa
- DirPortugal (2023). *Regiões de Portugal*. Retrieved from: <https://dirportugal.com/regioes-de-portugal/>
- Drucker, P. (1994). *Gerindo o Futuro*. Lisboa: Difusão Central.
- Feldman, C. D., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377. doi: 10.1177/0149206307300815
- Ferreira, D. (2023). *A Mobilidade Interna na PSP: A (in)sustentabilidade do atual sistema* (Dissertação de Mestrado, ISCPSP). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/45706>
- FI Group. (2023). *NUTS*. <https://pt.fi-group.com/o-que-sao-NUTS/>
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Lusociência.
- Fundo Monetário Internacional. (2008). *Globalization: A Brief Overview*. <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>
- Gonçalves, S., Gonçalves, J., & Marques, C. (Coords.). (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Practor.
- Handy, C. (1994). *The Empty Raincoat*. Londres: Random House.
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). “Sem título”. <https://www.ine.pt/xportal/ine/portal/portlets/html/conteudos/listaContentPage.jsp?BOUI=6251013&xlang=PT>
- Jilberto, A. E. F., Mommen, A. (2017). *Regionalization and Globalization in the Modern World Economy: Perspectives on the Third World and Transitional Economies*. (5.^a ed.). Routledge Library Editions. <https://doi.org/10.4324/9781315205601>
- Lei nº39/80, de 5 de agosto. *Diário da República* nº179/1980, Série I. Lisboa.
- Lei nº53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República* nº168/2007, Série I. Lisboa.
- Machado, A. R. (2006). *Organizações- Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Sílabo.
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas- A*

Regeneração das Organizações; Lisboa: Escolar editora.

Magalhães, J., & Paul, V. (2021). Entrevista. In S. Gonçalves, J. Gonçalves, & C. Marques (Coords.), *Manual de Investigação Qualitativa* (pp. 63–85).

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.a ed.). Editora Atlas.

Matveev, Y. V., Valieva, E. N., Trubetskaya, O. V., & Kislov, A. G. (2016). Globalization and Regionalization: Institution Aspect. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11(8), 3114-3126.

Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Tendências e boas práticas*; Porto: Vida Económica- Editorial, SA.

Mok, K. & Welch, A. (2003). Globalization, Structural Adjustment and Educational Reform.

https://www.researchgate.net/publication/304769569_Globalization_Structural_Adjustment_and_Educational_Reform

Moreira, M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública – repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. (Projeto de Mestrado, Universidade do Minho). Biblioteca da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/18834>

Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública, - repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. (Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho. Retrieved from: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18834>

Moreira, M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de Agentes da PSP*. (Trabalho Final do CCDP). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/39736>

Navas, A. R. A. (2018). *A proteção dos interesses dos trabalhadores em funções públicas no regime da mibilidade (interna)*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – Faculdade de Direito]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/37377?locale=en>

Neuman, W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*

(7.a ed.). Pearson Education Limited.

Ng, T., Sorensen, K., Eby L., & Feldman, D. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3) 363-386. doi: 10.1348/096317906X130582

Pereira, C. C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Disponível em http://www.angola2learn.co.ao/wp-content/uploads/2015/07/E-book_curso-Gestaode-Recursos-Humanos_A2L.pdf. Consultado em 10/12/2023.

Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*; (1ªed.). Lisboa: Sílabo.

Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou Mudar os Polícias? O papel da PSP na Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Horácio Piriquito

Portaria nº1195/2009, de 8 de outubro. *Diário da República nº195/2009, Série I*. Lisboa.

Portaria nº143/2022, de 11 de maio. *Diário da República, Série I*, nº 91/2022, 6-19. Administração Interna.

Portaria nº2/2009, de 2 de janeiro. *Diário da República nº1/2009, Série I*. Lisboa.

Portaria nº340/2019, de 1 de outubro. *Diário da República nº188/2019, Série I*. Lisboa.

Portaria nº379-C/2023, de 17 de novembro. *Diário da República nº223/2023, 1º Suplemento, Série I*. Lisboa.

Portaria nº434/2008, de 18 de junho. *Diário da República nº116/2008, Série I*. Lisboa.

Priberam. (n.d.). In *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Consultado em 15 de Janeiro de 2024, from <https://dicionario.priberam.org/regionaliza%C3%A7%C3%A3o>

Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª ed.). Feevale.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª ed.). Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.a ed.). Trajectos.

Quivy, R., & Campenhoudt, L., & Marquet, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

- Rego A., Cunho, M. P., Gomes, Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*; (3.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Regulamento (CE) nº1059/2003, de 26 de maio. *Jornal Oficial* nºL154/03.
- Regulamento Delegado (UE) nº2023/674, de 26 de dezembro. *Jornal Oficial da União Europeia*, L87/1.
- Ribeiro, F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: As implicações no desempenho dos agentes de polícia*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15406/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20V.%20Final%20-%20Frederico%20Ribeiro.pdf>
- Ribeiro, J. C. (2023). *Regionalização e Descentralização em Portugal: Reforma do Estado, Aprofundamento da Democracia e Desenvolvimento*. UMinho Editora.
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35457/1/Regionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20Descentraliza%C3%A7%C3%A3o%20em%20Portugal%20%281%29.pdf>
- Sandes, W. F., Gomes, P. J. V., Silva, J. B., Filho, E. B. R. & Júnior, A. L. S. (2022). *Ciências Policiais: Conceito, objeto e método de investigação científica*. ISCPSP – ICPOP.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Severino, A. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez Editora.
- Sidarta, N., Tulaar, A. B. M., Nasution, A., Suryanto, S., & Fortin, M. F. (2008). O Processo de Investigação: Da concepção à realização. In *Universa medicina* (Vol. 27, Issue 4, pp. 1–373).
<https://univmed.org/ejurnal/index.php/medicina/article/view/287>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*; (10.^a ed.) Lisboa: Lidel.

Sousa, M., & Baptista, C. (2014). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios (5ª ed.). Pactor.

Taylor, F. W. (1990). *The principle of scientific management*. Wordpress.
<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/taylor-1911.pdf>

Wacziarg, R., Welch, K. H. (2003). *Trade Liberalization and Growth: New Evidence*. NBER Working Paper nº 10152. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.

ANEXOS

Anexo A – Autorizações cedidas no âmbito da investigação

Figura A1 - Digitalização do requerimento enviado via DE/ISCPSI para autorização para a realização das entrevistas e aprovação do respetivo guião de entrevista

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exma. Senhora
Diretora Nacional Adjunta/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 60/SECDE/2024

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202400001ASP

Data: 2024-02-21

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM SEGURANÇA PÚBLICA

1. O Aspirante a Oficial de Polícia M/158321 - Miguel Alexandre Melo Fernandes encontra-se a desenvolver a dissertação de Mestrado com o tema: "Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O Impacto do Recrutamento por NUTS na Atratividade da Carreira dos Agentes de Polícia".
2. O AOP, no âmbito do estudo, vem requerer autorização para realização de entrevistas, conforme o anexo.
3. Assim, envia-se a V. Ex.ª o requerimento para decisão superior.

O Diretor

Luís Manuel Peça Farinha
Superintendente-Chefe



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

151736
Página 1/1

Anexo B – Termo de Consentimento Informado

Termo consentimento informado

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia Miguel Alexandre Melo Fernandes (M/158321), no âmbito da conclusão do Mestrado Integrado em Segurança Pública do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), encontra-se a desenvolver um estudo com o tema **“Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes de Polícia”**, sob orientação científica do Prof. Doutor João Mendes e do Mestre Tiago Moniz.

Nesse sentido, fui elucidado(a) sobre os objetivos do estudo e foi solicitada a minha colaboração, com a prestação de declarações através da realização de uma entrevista.

Nesses termos, fui informado(a) de que a entrevista será gravada para facilitar a sua posterior análise, sendo garantida a destruição de todos os registos de áudio/vídeo após a sua transcrição. A minha participação tem carácter voluntário, tendo sido informado(a) sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento. Fui ainda informado(a) que não irá existir qualquer tipo de remuneração ou custo associado à minha participação neste estudo e que me é garantida a prestação de qualquer esclarecimento caso seja necessário e solicitado.

Fui elucidado(a) sobre todos os aspetos associados à minha participação e tive resposta a todas as questões por mim colocadas. Fui igualmente informado(a) que tenho o direito a recusar participar, sem quaisquer consequências a esse fato associadas.

Desta forma, aceito participar nesta investigação e assino o presente documento como forma de o comprovar.

(Local), (dia, mês) 2024

Anexo C – Autorizações cedidas no âmbito da investigação

Figura C1 - Digitalização do requerimento enviado via DE/ISCPSI para autorização para a disponibilização de dados relativos aos últimos 10 anos de concurso do CFA

10/05/24, 11:16 Solicitação de acesso e disponibilização de dados para a dissertação de mestrado

Responder a todos | Eliminar Lixo | ...

Solicitação de acesso e disponibilização de dados para a dissertação de mestrado

 **Miguel Alexandre Melo Fernandes**
sex 02-02, 13:55
ISCPSI - Direção Ensino

Responder a todos |

Dissertação

Sinalizar para seguimento. A iniciar em quarta-feira, 10 de Abril de 2024. A concluir em quarta-feira, 10 de Abril de 2024.

Exmo. Sr. Superintendente Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras
MI Diretor de Ensino do ISCPSI

Boa tarde,

Vem por este meio o Aspirante Miguel Fernandes, a frequentar o XXXVI CFOP, solicitar o acesso e disponibilização de dados para a sua dissertação de mestrado, com o tema aprovado "Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O Impacto do recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos Agentes de Polícia".

Os dados necessários serão os seguintes:

- Últimos 10 anos de concursos do CFA. Concurso/Ano, Género, Idade/data de nascimento, habilitações literárias, distrito de residência e matrícula atribuída. Fonte Gire;
- Recursos Humanos. Matrícula e Comando de colocação pretendido. Fonte: DN/DRH/DGARH.

Os dados cuja fonte é o GIRE, poderão ser diretamente obtidos pelo meu coorientador Mestre Tiago Moniz (Especialista de Informática da PSP a exercer funções neste Instituto).

Pede deferimento,

Com os melhores cumprimentos,

"Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança." – Estratégia PSP 2024/2026

Miguel Alexandre Melo Fernandes
Aspirante a Oficial de Polícia

T: +351 918 759 185
E: mmefernandes@iscpsi.pt
mmefernandes@psp.pt
XXXVI CFOP
 [policiasegurancapublica](https://www.facebook.com/policiasegurancapublica)

 **POLÍCIA**
SEGURANÇA PÚBLICA

Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Rua 1º de Maio, nº 3, 1349-040 Lisboa
www.psp.pt


 PT

Figura C2 – Autorização para cedência dos dados solicitados

10/05/24, 11:22

RE: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais | 158321 – Miguel Fem...

 Responder a todos | 

 Eliminar

Lixo | 





RE: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais | 158321 – Miguel Fernandes



DN DEFORM

qua 28-02, 10:50

ISCPSI - Direcção Ensino; Paulo Jorge Da Silva Onofre; +2 

 Responder a todos | 

Dissertação

Reencaminhou esta mensagem a 28-02-2024 12:17

Exmo. Senhor Diretor do ISCPSI

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Formação, da Polícia de Segurança Pública, Superintendente Paulo Jorge da Silva Onofre, de informar V.ª Ex.ª o deferimento por sua Ex.ª a DNAUORH no pedido infra, cujo despacho se transcreve:

Autorizo de acordo com a disponibilidade.

28/02/2024

DNAUORH

Paula Peneda

Superintendente Chefe

Com os melhores cumprimentos,

“Uma Polícia das pessoas e para as pessoas: segurança, igualdade, respeito e confiança.” – Estratégia PSP 2024/2026”

Catarina Silva Batista Tomeno

Comissária | Chief Inspector

Departamento de Formação

Chefe de Núcleo de Recursos Didáticos

T: +351 21 811 10 00

Ext: 11374

E: casbatista@psp.pt

 policiasegurancapublica

 policiasegurancapublica

 www.psp.pt



Direção Nacional da PSP

Largo da Penha de França, n.º 1 | 1199-010 Lisboa





74

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de Entrevista

MOBILIDADE NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O IMPACTO DO RECRUTAMENTO POR
NUTS NA ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS AGENTES DE POLÍCIA



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA
INTERNA

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista insere-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, intitulando-se: MOBILIDADE NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O IMPACTO DO RECRUTAMENTO POR NUTS NA ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS AGENTES DE POLÍCIA. Com a presente entrevista, pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados com o objetivo de compreender se um regime de recrutamento por região permite ajudar a Polícia de Segurança Pública na manutenção dos seus recursos humanos, assim como se é ou não um fator que aumenta a atratividade na função de Agente da Polícia de Segurança Pública.

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____

Hora de início: _____ Hora de fim: _____

1. Organização a que pertence: _____

2. Tempo de Serviço na organização: _____

3. Departamento/Serviço: _____

4. Cargo/Posto: _____

5. Função: _____

6. Idade: _____

7. Género: _____

8. Habilitações Literárias: _____

Apêndice A1 – Guião de Entrevista

MOBILIDADE NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O IMPACTO DO RECRUTAMENTO POR NUTS NA ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS AGENTES DE POLÍCIA

QUESTÕES

1. Qual é a sua opinião relativamente ao atual modelo de recrutamento externo que se encontra implementado na Polícia de Segurança Pública, nomeadamente para a categoria de Agentes?
2. Considera que existem dificuldades que a Polícia de Segurança Pública enfrenta neste momento, a nível de recrutamento para a carreira de Agentes?
3. O objetivo central deste trabalho prende-se com a viabilidade de encontrar um modelo alternativo assente no recrutamento regionalizado, tendo por base as designadas NUTs II. Quais as suas considerações relativamente à possível implementação de um modelo desta natureza?
4. Considera que um modelo de recrutamento regionalizado poderia contribuir para uma maior atratividade para a carreira de Agentes da Polícia de Segurança Pública?
5. Na sua opinião, que mudanças seria necessário materializar de forma que se pudesse viabilizar a implementação deste modelo?
6. No caso da implementação de um recrutamento por NUTs II, qual a sua opinião sobre a criação de 7 “Comandos Coordenadores”, por região? (Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores, Região Autónoma da Madeira).
7. Que outras medidas, que se encontram na esfera de ação da Polícia de Segurança Pública, poderiam ser implementadas para atrair um maior número de candidatos a concurso para a carreira de Agente, tendo em consideração a eliminação de muitos candidatos na fase inicial, isto é, fase documental?
8. Na sua opinião, face à verificação da saída de profissionais da PSP para outros serviços, organismos ou instituições, considera que a uma das principais causas se prende com o facto desses profissionais estarem a exercer funções fora da sua área de residência?

Apêndice B – Caracterização dos entrevistados

Entrevista	Sexo	Idade	Categoria		Função		Tempo de Serviço
E1	F	60					38
E2	M	54					32
E3	F	56					39
E4	M	53					35
E5	M	57					39
E6	M	56					38
E7	M	59					39
E8	M	55					37
E9	M	57					38
E10	M	58					38

Apêndice C – Análise de Conteúdo da Pergunta 1

Quadro 1 – Matriz Cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Ora bem, o modelo que se encontra implementado neste momento é o modelo que já existe, pelo menos há 38 anos, antigo (...)"	1.1
	"Tem servido (...)"	1.3
	"(...) acaba por ser um modelo que tem que ser pensado e repensado, não há dúvidas nenhuma."	1.4
2	"(...) quando vim para a polícia há 32 anos, o modelo era exatamente esse, está datado."	1.1
	"O modelo que temos atualmente é um modelo que resulta naturalmente de anos de experiência consolidada e é aquele que ao nível interno e político se considerou o mais adequado."	1.2
	"(...) parece que pode ser o tempo de ver se o modelo é o mais adequado àquilo que se pertence enquanto objetivos estratégicos de organização, neste caso da PSP."	1.4
3	"Eu não conheço outro. Este é o modelo desde sempre."	1.1
	"Mas como estamos a ter um feedback negativo, provavelmente é altura de se repensar o recrutamento na PSP."	1.4
4	"(...) e portanto não manter apenas o processo antigo de recrutamento, copy-paste, já fizemos assim no passado e vamos replicar para o futuro. "	1.1
	"Portanto, o modelo de recrutamento, obviamente, tem de ser repensado, tem de ser refletido."	1.4
5	"Eu julgo que o modelo serve."	1.2
	"(...) é um modelo que necessita de ser afinado e modernizado (...)"	1.4
6	"É um modelo que tem vindo a servir, até certa altura (...)"	1.3
	"Portanto eu admito que alguma coisa tem de ser feita (...)"	1.4
7	"Bem, neste momento o que temos é um modelo que serve, dentro daquilo que a lei prevê e permite."	1.2
	"É olhar para o sistema de recrutamento da Polícia de Segurança Pública e naturalmente repensá-lo de forma a que efetivamente resulte claro para quem quer vir para a polícia e que possa ter a oportunidade de poder regressar o mais breve possível ao local onde tem esse apoio."	1.4
8	"O modelo é um modelo muito antigo. É o mesmo modelo há muito tempo."	1.1
	"É um modelo que até ao momento correspondeu (...)"	1.3
	"No entanto, o que nós estamos a verificar é que há uma dificuldade e nós estamos com uma dificuldade no recrutamento e, apesar de já terem sido tomadas algumas medidas, é necessário repensar o modelo."	1.4
9	"Considero que se mantém válido e adequado (...)"	1.2
10	"Nós não temos muita experiência ao nível de outros modelos, digamos assim , é muito antigo."	1.1
	"(...) este modelo funcionou sempre até uma determinada circunstância socioeconómica do país (...)"	1.3

Quadro 2 – Análise de conteúdo final da pergunta 1 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Modelo de Recrutamento Externo	Antiguidade	1.1 Modelo atual é datado	x	x	x	x				x		x	6	60%
	Eficácia	1.2. Modelo serve		x			x		x		x		4	40%
		1.3. Modelo tem servido até ao momento	x					x		x		x	4	40%
	Alterações	1.4. Modelo deve ser repensado	x	x	x	x	x	x	x	x			8	80%

Apêndice D – Análise de Conteúdo da Pergunta 2

Quadro 3 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Sim, há dificuldades a nível de recrutamento."	2.1
	"(...) mesmo na classe de oficiais, a carreira neste momento não está atrativa (...) cada vez mais, vai ser difícil de progredirem na carreira."	2.3
	"E sem estar com aquela preocupação de que tinham que vir para Lisboa, com tudo aquilo que Lisboa depois traz, que é, as pessoas vêm, demoram muito tempo a ir para cima, as famílias muitas vezes, as esposas, por exemplo, ou até os maridos, têm alguma dificuldade em arranjar emprego na zona para onde eles vão, e isso às vezes desestrutura muito até a vida familiar."	2.4
	"Agora, as pessoas não são muito motivadas a vir para empregos que envolvam algum risco, disciplina e algum rigor."	2.8
2	"Se nós dispusermos estes pressupostos para a parte do recrutamento, conforme formulava na sua questão, diria que existem vários fatores que parece que concorrem para fazer um ensaio explicativo relativamente ao porquê dos números da PSP terem descido."	2.1
	"Se nós identificarmos alguns que começam por questões mais, diria, de natureza prática, como os vencimentos (...)"	2.2
	"(...) outros de natureza estratégica, como por exemplo a progressão das carreiras."	2.3
	"(...) essa é uma área que também merece, na minha opinião, um estudo comparativo com outras realidades de outros países ou até mesmo interna, e se nós formos para a parte interna verifica-se que talvez concorram mais pessoas para a força de segurança congénere porque ao fim de 2, 3 anos estão mais próximos das residências."	2.4
	"(...) há vontade política de aumentar os números para a polícia?"	2.6
3	"Os dados mostram-nos que tem havido cada vez mais dificuldade em recrutar jovens."	2.1
	"Mais vale ser segurança privado porque ganho o mesmo e estou perto de casa, do que ser Polícia."	2.2
	"(...) voltando ao início da nossa conversa, talvez haja menos, não só por isso mas também por isso, menos candidatos, sabendo que vão ter que passar metade da vida em Lisboa quando queriam ir para Viseu ou para Braga ou para Faro."	2.4
	"Para não falar nas questões de stress, sem qualquer compensação."	2.5
	"(...) por outro lado porque o Governo não tem permitido a entrada de muitos polícias por falta de capacidade económica do país."	2.6
4	"Sim, as dificuldades, obviamente, têm a ver com o mercado de trabalho."	2.1
	"Claro que, tendo uma carreira longa, uma carreira sujeita a diferentes riscos e ameaças, uma carreira onde as pessoas têm restrição de direitos fundamentais, uma carreira onde muitas das vezes não há reconhecimento, obviamente as pessoas vão fazer a sua escolha. E portanto, se puderem escolher outra coisa, escolhem."	2.5

	" Houve aqui uma alteração do público que está interessado em ingressar nas fileiras da polícia. E também temos uma outra alteração derivada do envelhecimento da população portuguesa."	2.7
	"Passa muito pela legitimidade da ação policial, pelo reconhecimento da ação policial (...)"	2.8
	"Para além disso, há outra alteração profunda, que é a questão da vontade das pessoas, hoje em dia, de servirem e poderem ingressar numa carreira longa, desgastante e difícil."	2.9
5	"O que se tem verificado é uma redução do número de candidatos para a carreira de agentes."	2.1
	"Sim, para além da questão remuneratória que já referi (...)"	2.2
	"(...) convém termos a noção de que aquilo que é o tecido social também se foi alterando nas últimas décadas, nós temos menos jovens (...)"	2.7
	"Atualmente, aquilo que também, uma eventual redução naquilo que é a promoção da própria carreira policial, da função policial, que podem, efetivamente, torná-la menos atrativa ou, pelo menos, menos conhecida ou menos explicada junto de muitos jovens."	2.8
6	"Por outro lado, também, saberem que o que vão auferir no início de carreira e as dificuldades e despesas que vão ter por viver na Grande Lisboa, especialmente de habitação, que é o custo mais oneroso."	2.2
	"Em primeiro lugar, ter de sair, digamos, da sua região de origem, próximo dos seus familiares."	2.4
	"E, portanto, os jovens estão com mais disponibilidade e menos vontade de ficar toda a vida agarrados à mesma profissão. É claro que isso também pode ser um dos fatores que explique a menor atratividade da profissão. "	2.7
7	"Considero, sim."	2.1
	"(...) a necessidade que muitos têm de apoio, de alojamento e outro tipo de necessidades logísticas, traz, naturalmente, alguma dificuldade (...)"	2.4
	"(...) para além dos jovens serem menos (...)"	2.7
	"(...) é preciso aqui uma nomenclatura muito própria, depois até lhe chego a chamar, uma vocação (...)"	2.9
8	"Existem dificuldades que a Polícia enfrenta ao nível do recrutamento."	2.1
	"Naturalmente terá a ver com questões remuneratórias (...)"	2.2
	"(...)com o agravamento da própria exigência da profissão(...)"	2.5
	"(...) os governos vêm limitando o número de vagas para a Polícia de Segurança Pública."	2.6
	"Portanto, os jovens hoje têm ambições diferentes, têm predisposições diferentes e têm procurado, quanto a mim também, muito bem, aquilo que efetivamente mais os realiza e não só a realização, mas também, naturalmente, tirar da sua profissão os proveitos necessários para fazer face à sua vida particular."	2.7
	"(...) com o aumento da agressividade e da violência que é exercida também sobre os profissionais da Polícia (...)"	2.8

	"a não ser que haja uma vocação e um chamamento muito grande, as pessoas naturalmente vão optar por aquela que é a opção mais cómoda, mais viável e aquela que lhes permite fazer e ter um nível de vida melhor."	2.9
9	"Sem sombra de dúvida (...)"	2.1
	"(...) a par da atratividade financeira (...)"	2.2
	"(...) todas as alterações estatutárias tomaram a carreira muito pouco atrativa (...)"	2.3
10	"Sendo que, por tudo aquilo que acabei de mencionar, é possível depreender que sim."	2.1
	"Porque nós sabemos que os fatores que desencorajam os candidatos passam por uma remuneração que neste momento ainda não é atrativa (...)"	2.2
	"Há outras vertentes que têm a ver com a própria perspetiva de carreira (...)"	2.3
	"(...) o custo de vida inerente ao primeiro Comando de colocação, e também a grande lista de espera que têm depois de regresso aos Comandos de origem, da sua área de residência."	2.4

Quadro 4 – Análise de conteúdo final da pergunta 2 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados												Unidades de	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	enumeração			
Dificuldades no Recrutamento	Existência	2.1 Existem dificuldades ao nível do recrutamento	x	x	x	x	x		x	x	x	x		9	90%	
	Natureza	2.2. Vencimentos		x	x		x	x		x	x	x		7	70%	
		2.3. Atratividade da carreira	x	x		x					x	x		5	50%	
		2.4. Deslocalização do efetivo	x	x	x			x	x				x	6	60%	
		2.5. Questões relacionadas com o stress				x	x				x			3	30%	
		2.6. Questões políticas		x	x					x				3	30%	
		2.7. Mudança do tecido social					x	x	x	x	x			5	50%	
		2.8. Ação policial/Perceção policial	x				x	x			x			4	40%	
		2.9. Vocação para ser polícia					x			x	x			3	30%	

Apêndice E – Análise de Conteúdo da Pergunta 3

Quadro 5 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) o ideal seria dividir por regiões."	3.1
	"(...) esse é um modelo que já algumas pessoas pensaram nele (...)"	3.3
	"Ou dar-lhes a hipótese de eles escolherem outros Comandos, não é? Eles até podiam escolher duas hipóteses ou três hipóteses para se candidatar (...)"	3.4
	"Como lhe disse, de 2 em 2 distritos, os 2 distritos que estivessem mais próximos talvez fizessem um bocadinho mais sentido."	3.6
2	"(...) sim, parece-me vantajoso (...)"	3.1
	"(...) num modelo que não é inédito, em que a força congénere já tem algo parecido (...)"	3.3
	"Se nós partimos do princípio que a meio da carreira, eu posso querer mudar de NUTS, terá que sempre haver listas internas de transferência."	3.4
	"(...) tem que haver um modelo equilibrado de recrutamento regionalizado, de modo que as pessoas que vão sendo admitidas, seja um número que permita substituir aquelas que pensam ir embora. Por outro lado, as pessoas que concorrem, que são daquela zona, que não puderem ficar naquela zona, vão para onde? "	3.5
3	"Eu penso que sim, que NUTS será o caminho, não só no recrutamento como em toda a Polícia."	3.1
	"Eu já pensei nisso várias vezes e já há muitos anos (...)"	3.3
	"Será justo eu colocar agora 10 polícias no Comando do Porto porque acabaram de sair de Torres Novas e outros 10 que estão há 20 anos à espera?"	3.4
	"Colocando as NUTS nas listas, poderíamos dividir as listas em 3 zonas, algo mais largo que uma NUTS para que conseguisse abranger mais Comandos porque, como sabe, há muito mais gente a pedir para o Norte do que para o Sul. Eu acho que nós devíamos adaptar."	3.6
4	"Sim, eu penso que uma lógica mais regional pode ser interessante e pode resolver um outro problema a seguir, que é o turnover dentro da própria organização."	3.1
	"Aliás, têm sido soluções feitas em alguns países. Eu lembro quando trabalhei conjuntamente com a Polícia da Holanda, eles tinham esse processo, recrutavam por regiões."	3.3
	"Sim, podemos optar por uma questão de regionalização. Mas salvaguardando sempre as possibilidades de mobilidade entre as regiões."	3.4
	"O problema é se eu tenho, na zona 1, na zona 2, na zona 3, e se tenho 500 pessoas na zona 2, a concorrer para a zona 3, e se elas tiverem mobilidade, acabo que depois na zona 2 vou ter que abrir um novo concurso."	3.5
5	"Eu não sei se é um modelo que resulta."	3.2

	"Só que elas irão sempre subsistir no futuro porque não é possível dizer a um agente que está cá que não pode concorrer a outro ou que só vai porque o recrutamento é regional."	3.4
	"E portanto, um recrutamento regional tem esta dificuldade. Pode ter excessos de candidatos numa região e ver que há regiões que não conseguem preencher as necessidades."	3.5
6	"Por outro lado, relativamente às NUTS, que é o tema do seu trabalho, as NUTS são Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, e portanto, estar a organizar serviços administrativos em função de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos não me parece a melhor ideia."	3.2
	"Tanto quanto eu sei, na nossa congénere, há muitos militares, eu não gosto do termo, mas muitos militares da Guarda Nacional Republicana que no início do curso vão logo para os distritos."	3.3
	"Portanto, depois também levantam-se os problemas da questão da mobilidade intercarreiras e também nas oportunidades que poderão ter, que depois poderão ser maiores numa região do que noutras."	3.4
	"(...) não há candidatos suficientes na área metropolitana de Lisboa para o número de vagas que são necessárias para aquela região, esta solução iria ainda diminuir o número de polícias disponíveis para trabalhar nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto."	3.5
7	"Dá-me ideia que essa dimensão do recrutamento a nível regional e daquilo que já disse anteriormente, pode efetivamente ser um valor acrescentado e que traga naturalmente aqui vantagens substanciais."	3.1
	"(...) ninguém impede de haver 100 candidatos de Bragança que queiram ir para Bragança. Mas Bragança não permite que o reforço de 100 aconteça dessa forma."	3.5
8	"Portanto, pensar numa forma diferente de fazer o recrutamento pode ser uma possibilidade que nos permita não só atrair mais pessoas para a profissão(...)"	3.1
	"O recrutamento por região, eventualmente, pode limitar algumas possibilidades, e mesmo a mobilidade que, às vezes, é necessária por conveniência de serviço."	3.4
	"Portanto, poderemos definir determinadas vagas para Bragança e se calhar em Bragança não se candidatar ninguém para a Polícia de Segurança Pública, não é?"	3.5
9	"Penso que poderá não responder aos problemas de fundo que atualmente temos."	3.2
10	"Eu acredito que esse modelo possa ser possível."	3.1
	"Portanto, essa possibilidade de mobilidade interna ser transnacional jamais se poderá perder!"	3.4

Quadro 6 – Análise de conteúdo final da pergunta 3 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de	Entrevistados										Unidades	Resultados
		Registo											de	
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	enumeração	
Modelo de Recrutamento Regionalizado	Benefício	3.1. É vantajoso	x	x	x	x			x	x		x	7	70%
		3.2. Pode não ser suficiente					x	x			x		3	30%

	Conceptualização	3.3. O modelo já foi pensado	x	x	x	x		x					5	50%
	Reflexões	3.4. Questões de mobilidade interna/Listas de colocação por oferecimento	x	x	x	x	x	x		x		x	8	80%
		3.5. Questões de excesso ou escassez de recursos humanos		x		x	x	x	x	x			6	60%
		3.6. Necessidade de reorganização das regiões	x		x								2	20%

Apêndice F – Análise de Conteúdo da Pergunta 4

Quadro 7 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Eu acredito que sim. Seria benéfico até."	4.1
2	"De uma forma geral, sim."	4.1
3	"Não é o único fator, mas estou em querer que sim."	4.1
4	"Porque eu creio que a atratividade não tem tanto a ver com a questão de poder trabalhar na zona onde se vive, mas com um conjunto de outros vetores que possam, efetivamente, tornar mais atrativa a profissão policial."	4.2
5	"Aumenta, contudo, eu acho que há um conjunto de outros vetores que fazem com que os jovens venham para a Polícia muito para além daquilo que é a mera possibilidade de trabalhar na região ou no local onde vivem, onde é originário."	4.1
6	"Mas o problema não se resolveria só por si com este recrutamento regional."	4.1
7	"E não tenho dúvidas absolutamente nenhuma (...)"	4.1
8	"(...) defendia mais uma alteração mitigada entre aquilo que é o recrutamento e a alteração daquilo que são os instrumentos de mobilidade (...)"	4.1
9	"A regionalização poderia ser um fator que contribua para alguma motivação, mas creio, não ser significativa para se notar especial diferença."	4.2
10	"Acredito que sim, mas de forma condicional."	4.1

Quadro 8 – Análise de conteúdo final da pergunta 4 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Aplicação do Modelo de Recrutamento Regionalizado	Atratividade	4.1. Aumenta por si só ou em conjugação com outros fatores	x	x	x		x	x	x	x		x	8	80%
		4.2. Não aumenta				x					x		2	20%

Apêndice G – Análise de Conteúdo da Pergunta 5

Quadro 9 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Da mesma maneira que a Direção Nacional é que decide que vão todos para Lisboa, pode decidir, <i>a priori</i> , antes do próprio recrutamento (...)"	5.1
2	"Ou seja, isto naturalmente, a ser este outro modelo, teria que passar por uma mudança de paradigma."	5.2
	"Ou seja, parece-me que teria de haver claramente um período de transição (...)"	5.3
	"(...) há um fator que nós não dominamos, que tem a ver com a orientação política da governação."	5.7
3	"Bom, não podemos fazer um recrutamento por NUTS quando nem temos NUTS na Polícias, não é? E acho que temos que caminhar para aí, através de uma alteração na nossa Lei Orgânica (...)"	5.4
4	"(...) para implementar um sistema destes é preciso ter, em cada região, que for considerada uma região que permita uma entrada suave das pessoas, é um processo de <i>coaching</i> (...)"	5.2
	"Se calhar vamos chegar ao momento, passado mais de 150 anos da criação da polícia, pensar que, se calhar vamos ter que pensar de uma base zero e repensar a polícia toda."	5.4
	"É preciso ter aqui uma maior autonomia das regiões."	5.5
	"(...) mais pessoas que estejam envolvidas na criação de soluções para o problema (...)"	5.6
5	"Isto poderia levar também a alterações naquilo que é o formato depois, não só na lógica do recrutamento, mas também na lógica da formação ou das necessidades temporais desse recrutamento em função dos recrutamentos que fossem sendo feitos."	5.1
	"Para já, há toda uma carga legislativa que tem de ser alterada relativamente a isso."	5.7
6	"Penso que, para fazermos um recrutamento regionalizado, só faria sentido se tivéssemos também, de alguma forma, unidades “regionalizadas”."	5.4
	"Portanto, eu penso que isto teria que passar por decisões do âmbito político-administrativo mais amplas e não apenas, digamos, por iniciativa da instituição."	5.7
7	"(...) vamos ter que fazer uma adaptação também na gestão dos recursos humanos(...)"	5.2
	"É verdade que nós temos que olhar para a estrutura organizacional da Polícia (...)"	5.4
	"(...) há pessoas a quem isto tem que ser explicado e têm que se sentir envolvidas nisto."	5.6
	"(...) no fundo, em primeiro lugar, nós temos é que ter a capacidade de perceber se politicamente esta opção é para andar."	5.7

8	"A única coisa que, efetivamente, teria que ser feita era a definição das necessidades de cada um dos Comandos e, naturalmente, o lançamento do concurso (...)"	5.1
9	"Definir, previa e adequadamente, o número de vagas que importaria assegurar para a respetiva NUTS."	5.1
	"(...) o que nos levaria a um problema grave que era a possibilidade de não haver depois quem assegurasse a rotação de efetivo de NUTS (...)"	5.2
10	"(...) obviamente que já tem a ver com o poder político aprovar (...)"	5.7

Quadro 10 – Análise de conteúdo final da pergunta 5 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Mudanças para a Implementação do Modelo	Internas	5.1. Definição prévia de vagas e lógica de recrutamento	x				x			x	x		4	40%
		5.2. Mudanças no paradigma dos RH		x		x			x		x		4	40%
		5.3. Existência de período de transição		x									1	10%
		5.4. Reestruturação da Polícia			x	x		x	x				4	40%
		5.5. Maior autonomia das regiões				x							1	10%
		5.6. Envolvimento das pessoas				x			x				2	20%
	Externas	5.7. Alterações legislativas ou do poder político		x			x	x	x			x	5	50%

Apêndice H – Análise de Conteúdo da Pergunta 6

Quadro 11 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"É capaz de fazer sentido."	6.1
2	"(...) em vez de nós nos concentrarmos em como é que vamos introduzir eficácia e eficiência nos modelos que existem, fazemos a fuga para a frente, criamos outra estrutura. Devemos apostar no que já temos."	6.2
3	"Sim, tinha que haver Comandos Regionais que supervisionassem os outros Comandos, talvez com uma função de gestão, de coordenação."	6.1
4	"Portugal, quando tem um novo desafio de segurança, normalmente cria uma nova estrutura. Mantendo todas as outras. Ou seja, não transforma as estruturas que já tem para terem aqui uma adaptação ao novo desafio (...)"	6.2
5	"Não me parece que mais uma estrutura seja a solução para essas dificuldades."	6.3
6	"Criar outros níveis de comando, eu salvaria por questões logístico-administrativas, mas também não me parece que seja essa a tendência, porque a tendência tem sido a centralização de tudo o que é recursos humanos (...)"	6.3
7	"Dá-me ideia que sim, dá-me ideia que sim, é isso que faz sentido."	6.1
8	"Não parece que a Polícia de Segurança Pública tenha necessidade de criar outro tipo de estruturas."	6.3
9	"Independentemente da implementação de recrutamento por NUTS, não me assiste qualquer dúvida que as instituições, nomeadamente a policial, vão ter que se adaptar, estruturalmente e operacionalmente à nova realidade administrativa."	6.1
10	"Se nós seguimos a lógica do recrutamento por NUTS, claro que sim, uma coisa é indissociável da outra."	6.1

Quadro 12 – Análise de conteúdo final da pergunta 6 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Criação de "Comandos Coordenadores"	Operacionalização	6.1. Criar nova estrutura	x		x				x		x	x	5	50%
		6.2. Adaptar estruturas existentes		x		x							2	20%
		6.3. Criação não é necessária					x	x		x			3	30%

Apêndice I – Análise de Conteúdo da Pergunta 7

Quadro 13 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 7

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) uma melhoria na comunicação (...)"	7.1
	"Talvez uma maior divulgação (...)"	7.2
	"(...) as próprias condições das instalações (...)"	7.7
2	"A organização deve procurar sempre melhorar a eficácia comunicacional, que é dizer exatamente o que precisa, e depois, naturalmente, direcionado ao público-alvo que pretende atingir."	7.1
	"E depois, naturalmente, fazer um pouco o que tem feito, diga-se com justiça, o que tem feito a nossa PSP, que é campanhas que despertem o interesse nos candidatos."	7.2
3	"(...) pode é também a plataforma onde eles concorrem não ser atrativa e não estar bem construída e ser difícil."	7.3
4	"Uma maior visibilidade, uma maior promoção daquilo que nós fazemos, uma maior comunicação, a Polícia está mais presente, está mais junto das pessoas."	7.1
	"(...)a pessoa que vai substituir, perdemos aqui o know-how. E ele vai para outra área também sem know-how. E estamos sempre a recomçar do zero em diferentes serviços."	7.4
	"E portanto, aquilo que nós vamos ter que pensar é como é que nós podemos transformar a organização por forma que todos se sintam bem e acolhidos dentro da organização."	7.5
	"É preciso nós olharmos como é que a tecnologia pode ajudar a fazer melhor segurança. Mais segurança, melhor segurança. E uma segurança muito mais disponível para as pessoas."	7.8
	"Eu penso que a especialização, sim, é muito importante."	7.9
5	"Mais informação relativamente àquilo que é a função policial, o conhecimento sobre a função policial e à atratividade que ela possa ter em termos de informação pública, também é outra coisa que se pode fazer."	7.2
	"(...) eu julgo que há aqui uma questão de simplificação de procedimentos(...)"	7.3
	"(...) pelas regras que têm sido verificadas nos últimos concursos, próximo de 50% dos candidatos são reprovados nas provas físicas (talvez seja altura de repensar) (...)"	7.6
6	"Mas também poderemos, de alguma forma, dar melhor informação aos candidatos de como é que eles se podem preparar (...)"	7.1
	"Obviamente, o apoio hierárquico, no início de carreira (...)"	7.5
	"Portanto, eu penso que, eventualmente, as provas físicas poderão ser revistas. Depois a questão dos testes psicológicos, também há sempre possibilidade de baixar a fasquia."	7.6
	"Em primeiro lugar, há algumas áreas onde as coisas têm que melhorar com alguma rapidez. Que é na área das infraestruturas."	7.7

	"Mas acho que a polícia e o Estado têm que fazer esse esforço em termos de infraestruturas, em termos de equipamentos, em termos de viaturas, em termos de meios informáticos."	7.8
7	"(...) as pessoas têm que saber o que é isso ser polícia."	7.1
	"E isso também tem que ser naturalmente potenciado e divulgado."	7.2
	"(...) temos que olhar para o sistema de recrutamento, e também temos que olhar para ele, e temos que o tornar mais amigável."	7.3
	"(...) é preciso olhar para o público interno e respeitá-lo e tratá-lo como deve ser."	7.5
	"(...) a dimensão do ensino superior politécnico, trazer naturalmente outro tipo de capacitações (...)"	7.9
8	"(...) pela qualidade do ambiente dentro da organização, tratar bem as pessoas (...)"	7.5
	"Nós corremos o risco de, por alguém não se ter preparado devidamente e não conseguir fazer cinco elevações, ficar eliminado e não ser um ativo importante para a Polícia de Segurança Pública."	7.6
	"(...) na minha perspetiva uma profissão torna-se atrativa não só pelo dinheiro que se ganha ao fim do mês, mas pelas condições de trabalho (...)"	7.7
9	"(...) uma equipa forte e motivada, com características psicossociais fortes e cativantes para, com possibilidade de deslocação ao mesmo tempo a diversos pontos do país, e com o mesmo discurso motivados, fazerem um périplo, autorizado pelo Ministério da Educação, pelas escolas secundárias do país e ilhas."	7.1
	"Um excelente vídeo promocional (...)"	7.2
10	"(...) podemos continuar a fazer campanhas de sensibilização com mais antecedência (...)"	7.2
	"(...) podemos rever exatamente a eficiência e o processo de aplicação dos métodos de seleção, de forma que não se perca a qualidade e que se apure o maior número de candidatos possível."	7.6
	"(...) seria interessante ponderar, refletir na criação de carreiras específicas de natureza policial que permitissem desenvolver essas mesmas competências dentro da Polícia de Segurança Pública, até fazendo com que a própria Polícia de Segurança Pública tivesse menos dependência de recrutamento desses quadros técnicos fora das suas próprias fileiras. Portanto, baixaria essa mesma necessidade."	7.9

Quadro 14 – Análise de conteúdo final da pergunta 7 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Outras Medidas Internas a Tomar	Comunicação para o exterior	7.1. Melhorar a comunicação	x	x		x		x	x		x		6	60%
		7.2. Campanhas de divulgação	x	x			x		x		x	x	6	60%

		7.3. Revisão da plataforma de recrutamento e procedimentos			x		x		x					3	30%
	Cultura organizacional	7.4. Gestão dos Recursos Humanos				x								1	10%
		7.5. Envolvimento e respeito das pessoas				x		x	x	x				4	40%
	Procedimento e processo concursal	7.6. Revisão das provas					x	x		x		x		4	40%
	Outras melhorias internas	7.7. Condições de trabalho	x					x		x				3	30%
		7.8. Atualização tecnológica				x		x						2	20%
		7.9. Modelo formativo				x			x			x		3	30%

Apêndice J – Análise de Conteúdo da Pergunta 8

Quadro 15 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 8

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Não, não me parece."	8.2
2	"Admito que a questão de morar para mais próximo da residência de origem, ou trabalhar mais próximo da residência de origem, pode ser que tenha um peso muito importante quando chega a hora de decidir. Mas, novamente e repito, não se circunscreve aí."	8.1
3	"Sim, é um fator, claro. Não é o único, mas sim."	8.1
4	"Não, é mais profundo que isso."	8.2
5	"Não me parece que seja o vetor determinante disso, mesmo depois das pessoas estarem cá."	8.1
6	"não me parece que seja só a questão de trabalhar próximo do local de residência ou do local de naturalidade que os mova."	8.1
7	"(...) há de ser um aspeto que há de levar as pessoas a repensar a sua vida profissional (...) "	8.1
8	"As pessoas não abandonam a profissão, não saem para outras instituições só pelo facto de mais facilmente regressarem aos locais de origem."	8.1
9	"Não creio que seja o elemento determinante para essa transferência de recursos (...) "	8.1
10	"Agora também temos que perceber que a lógica que move muitos candidatos, independentemente da sua proveniência é, se tiverem hipótese de fazer uma coisa melhor, fazem. Melhor do ponto de vista da remuneração, do ponto de vista da sua eventual deslocação das áreas de residência, da perspetiva de uma carreira técnica."	8.1

Quadro 16 – Análise de conteúdo final da pergunta 8 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados										Unidades de enumeração	Resultados %
			Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Saída de Profissionais da PSP	Exercício de funções fora da sua área de residência	8.1. Fator importante, apesar de não ser o único		x	x		x	x	x	x	x	x	8	80%
		8.2. Não é um fator importante	x			x							2	20%

Apêndice K – Mapa com origem dos candidatos dos últimos 10 anos de CFA



Apêndice L – Mapa com origem dos candidatos admitidos nos últimos 10 anos de CFA



Apêndice M – Mapa com Comando de preferência dos candidatos admitidos e ativos na PSP

