

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

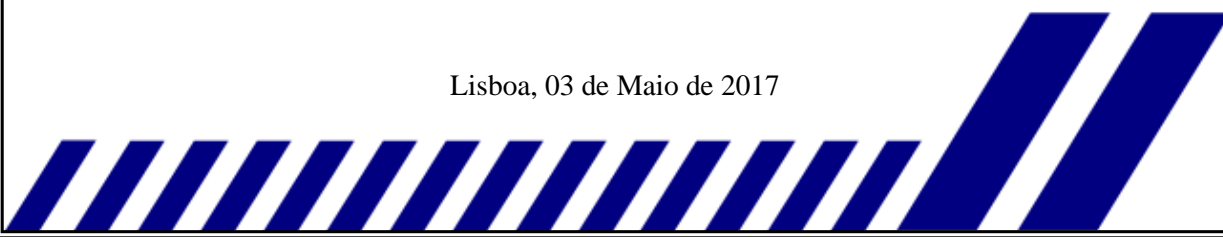
XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA
PSP: O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO OFICIAL DE
POLÍCIA EXPATRIADO**

Orientador:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Lisboa, 03 de Maio de 2017



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA
PSP: O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO OFICIAL DE
POLÍCIA EXPATRIADO**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob as orientações do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Curso: XXIX CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa
Mendes

Título: Gestão internacional de recursos humanos na
PSP: O perfil de competências do oficial de
polícia expatriado

Autor: Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Maio de 2017



DEDICATÓRIA

*“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.”*

(Ricardo Reis)

Ao meu filho Miguel, à minha mulher Rute,
aos meus pais Francisco e Noémia
e à minha irmã Sandra.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o fim de mais uma longa jornada, nem sempre fácil mas, por mais difícil que parecesse, encontrei sempre força e determinação em todos aqueles com quem tive o privilégio de privar. Ainda que por diversas vezes estivesse mais distante do que queria o vosso apoio foi sem dúvida fundamental!

É pois agora o momento de prestar os meus agradecimentos e o meu reconhecimento a todas as essas pessoas que, das mais diversas formas contribuíram, contribuem e vão continuar a contribuir para o meu sucesso.

É um gesto pequeno e que em nada traduz o que tenho recebido da vossa parte, ainda assim fica este meu agradecimento em poucas palavras, por certo, mas carregado de intenção. Desde já peço desculpa a todos os que não ficarem expressamente mencionados neste espaço, mas este não chegaria para todos quantos mereciam essa referência. Ao meu filho, por tudo o que me tem dado, por ser a minha maior alegria e o meu maior amor. Apesar da minha ausência estás sempre comigo e de hoje em diante estaremos sempre juntos!

À minha mulher sem a qual nada disto seria possível, por me teres dado o meu maior tesouro, pelas infindáveis horas, dias e semanas de espera, por todo o sacrifício que tens feito e por todo o amor, amizade e apoio que me tens dado.

Aos meus pais, pelo apoio e amor incondicional me dão, sei que nem sempre tenho correspondido às vossas expectativas mas tenho-me esforçado e se hoje sou o que sou a vocês o devo.

À minha irmã, por todo o que temos vivido e partilhado.

Aos meus sogros por todo o apoio que nos têm dado.

A todos os meus familiares que me têm apoiado sempre.

A todos os meus amigos cuja amizade e confiança têm resistido a tudo e que são tantos que seria injusto correr o risco de me esquecer de alguém.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade e apoio ao longo deste trabalho. Obrigado por ter aceitado este desafio.

Aos Professores Doutores Maria Teresa Payan Martins e Pedro Bettencourt da Camara, pelo contributo e auxílio prestado.

Aos Subcomissários Paulo Mendes, Bruno Amorim e Andreia Gonçalves com quem tive o privilégio de estagiar, muito obrigado por todo o conhecimento que me transmitiram e que me fez sentir realmente pronto a abraçar este novo desafio.

A todos os meus camaradas do 29.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com quem partilhei todos os sucessos e derrotas, todas as alegrias e tristezas destes últimos cinco anos.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, a todos os docentes, e em especial a todo o quadro orgânico por tudo o que fazem em prol da nossa formação e pela amizade e apoio demonstrados.

A todos os Srs. Oficiais, Chefes e Agentes que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

A todos, bem hajam!

RESUMO

A cooperação policial internacional e a externalização da segurança interna são uma realidade para a qual despertámos fruto dos novos riscos e ameaças presentes no nosso mundo. A gestão internacional de recursos humanos tem vindo a ganhar espaço neste âmbito. A expatriação é uma ferramenta fundamental na cooperação policial internacional. Dado que tal cooperação passa necessariamente pela colocação de elementos policiais noutros países e em organizações internacionais.

A Polícia de Segurança Pública (PSP) não escapa esta realidade tendo já definido como objetivo estratégico reforçar a sua presença no estrangeiro através de oficiais de ligação ou de oficiais junto de organismos internacionais.

O presente estudo, baseado em métodos qualitativos e quantitativos, tem como objetivo definir o perfil de competências do oficial expatriado, para que a gestão de recursos humanos possa escolher a pessoa que garanta a maior probabilidade de sucesso da missão.

Realizou-se um estudo de caso na PSP onde foram aplicados questionários para definir o perfil de competências do oficial de polícia expatriado, nas vertentes de oficial de ligação e de representação em organismos internacionais. Foram também realizadas entrevistas a Oficiais possuidores de informação privilegiada sobre esta temática, com o intuito de perceber a atual política de expatriação da PSP.

Como resultado desta investigação verifica-se que a atual política de gestão de recursos humanos da PSP não contempla as particularidades da expatriação e que não está definido um perfil de competências para o oficial de polícia expatriado.

Assim, no presente trabalho propõe-se um modelo de recrutamento e seleção de oficiais de polícia a expatriar com base no perfil de competências comportamentais chave e transversais que resulta do nosso estudo e que são a abertura de espírito, a capacidade de adaptação à mudança, a tolerância ao stress, a sociabilidade, a curiosidade intelectual e o respeito pelos outros.

Palavras- Chave: Expatriação; Competências; Motivação; Gestão Internacional de Recursos Humanos.

ABSTRACT

International police cooperation and the externalization of internal security are a reality for which we have awakened due to the new global risks and threats in our world.

International human resources management is gaining importance in this area. Expatriation is a key tool in international police cooperation, since such cooperation involves the placement of police officers in other countries and in international organizations.

The Public Security Police (PSP) does not escape this reality and has already defined as strategic objective to reinforce its international presence through Liaison Officers and Senior Officers in international organizations.

The present study, based on qualitative and quantitative methods, aims to identify the skills profile for the PSP Senior Officers expatriates, so that human resources management can select the person with a highest probability of success for the international mission.

This was achieved through a case study within the PSP where questionnaires were applied to define the skills profile of the expatriates. Interviews were also conducted with Senior Officers in order to assess what is their opinion regarding the PSP expatriation policies.

The result of this investigation revealed that the PSP human resources management policies and practices does not consider the expatriation particularities and that is not defined a skills profile for expatriates.

The present paper proposes a model of recruitment and selection for expatriates based on transversal skills, which are the open mind, the ability to adapt to change, the tolerance to stress, the sociability, the intellectual curiosity and the respect for others.

Key words: Expatriation; Skills; Motivation; International Human Resources Management.

ÍNDICE GERAL

FICHA TÉCNICA.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiv
ÍNDICE DE EQUAÇÕES.....	xv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xvi

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA.....	5
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS.....	5
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.6.1 HIPÓTESES TEÓRICAS.....	6
1.6.2 HIPÓTESES PRÁTICAS.....	6
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	7

CAPÍTULO 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: COMPETÊNCIAS E EXPATRIAÇÃO	9
2.1 INTRODUÇÃO.....	9
2.2 COMPETÊNCIA.....	9
2.3 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	12
2.4 A EXPATRIAÇÃO E O EXPATRIADO	15
2.5 OS MODELOS DE EXPATRIAÇÃO.....	17
2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EXPATRIADOS.....	20
2.7 O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO EXPATRIADO.....	21
2.8 A PREPARAÇÃO DA EXPATRIAÇÃO	23
2.9 SÍNTESE CAPITULAR.....	25
CAPÍTULO 3: A MOTIVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO EXPATRIADO	26
3.1 INTRODUÇÃO.....	26
3.2 A MOTIVAÇÃO	27
3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	27
3.3.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS GERAIS	28
3.3.1.1. Teoria das necessidades de Maslow	28
3.3.1.2. Teoria das necessidades de McClelland	29
3.3.1.3. Teoria ERG de Alderfer	31
3.3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS ORGANIZACIONAIS	32
3.3.2.1 Teoria bifatorial de Herzberg	32
3.3.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldhman	33
3.3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS	34
3.3.3.1 Teoria da equidade de Adams	34
3.3.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner	35
3.3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS	36
3.3.4.1. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.....	37
3.3.4.2. Teoria das expectativas de Vroom	38
3.4 A MOTIVAÇÃO NOS EXPATRIADOS	38
3.5 A GESTÃO DE CARREIRAS DOS EXPATRIADOS	40
3.6 SÍNTESE CAPITULAR.....	42

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	44
4.1 INTRODUÇÃO	44
4.2 A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	45
4.3 OFICIAL DE LIGAÇÃO E OFICIAL COM FUNÇÕES DE REPRESENTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS OU PAÍSES TERCEIROS	46
4.4 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	48
4.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	48
4.5.1 ENTREVISTA	48
4.5.2 QUESTIONÁRIO	52
4.6 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO	53
4.7 DIMENSÃO DA AMOSTRA	54
4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.8.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	54
4.8.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS QUESTIONÁRIOS	55
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
5.1 INTRODUÇÃO	63
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	63
5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA:	63
5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS:	64
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	66
5.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	67
5.5 PROPOSTA DE UM PERFIL DE COMPETÊNCIAS O OFICIAL DA PSP EXPATRIADO E DE UM NOVO MODELO DE SELEÇÃO DE EXPATRIADOS..	68
5.6 CONCLUSÕES FINAIS	69
5.7 RECOMENDAÇÕES	71
5.8 LIMITAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	71
5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	71
BIBLIOGRAFIA	73

APÊNDICES	81
Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas	83
Apêndice B: Guião de Entrevista	88
Apêndice C: Entrevista 1 ao Assessor do Primeiro-Ministro – Intendente Luís Elias	91
Apêndice D: Entrevista 2 ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira.....	98
Apêndice E: Entrevista 3 ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Operações e Segurança – Superintendente-Chefe Magina da Silva.....	102
Apêndice F: Entrevista 4 ao Inspetor da Inspeção Nacional da PSP - Superintendente Luís Carrilho.....	108
Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo	111
Apêndice H: Questionários Aplicados	120
Apêndice I: Análise Sociodemográfica	132
Apêndice J: Análise dos Questionários.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Funções da GIRH	15
Figura 2 - O ciclo de expatiação.....	17
Figura 3 - Formas de expatiação	18
Figura 4 - Modelo folha de balanço.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género.....	133
Gráfico 2 - Faixa etária na altura da colocação	133
Gráfico 3 - Faixa etária atual	134
Gráfico 4 - Função desempenhada no estrangeiro.....	134
Gráfico 5 - Duração da expatriação	135
Gráfico 6 - Categoria na altura da expatriação	135
Gráfico 7 - Categoria atual	136
Gráfico 8 - Género.....	137
Gráfico 9 - Faixa etária.....	137
Gráfico 10 - Categoria	138

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 1	112
Quadro 2 - Análise de conteúdo final da pergunta 1 da entrevista.....	112
Quadro 3 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 2	113
Quadro 4 - Análise de conteúdo final da pergunta 2 da entrevista.....	113
Quadro 5 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 3	114
Quadro 6 - Análise de conteúdo final da pergunta 3 da entrevista.....	115
Quadro 7 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 4	116
Quadro 8 - Análise de conteúdo final da pergunta 4 da entrevista.....	117
Quadro 9 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 5	118
Quadro 10 - Análise de conteúdo final da pergunta 5 da entrevista.....	118
Quadro 11 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 6 ...	119
Quadro 12 - Análise de conteúdo final da pergunta 6 da entrevista.....	119
Quadro 13 - Estatísticas descritivas	140
Quadro 14 - Estatística descritiva unidirecional.....	141
Quadro 15 - Teste de Homogeneidade de Variâncias	153
Quadro 16 - Estatísticas descritivas.....	155
Quadro 17 - Estatística descritiva unidirecional.....	156
Quadro 18 - Teste de Homogeneidade de Variâncias	168

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do conceito de Competência	10
Tabela 2 - Competências transversais	12
Tabela 3 - Competências comportamentais-chave	21
Tabela 4 - Modelo de formação.....	23
Tabela 5 - Descrição das competências	68

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Equação de cálculo do Potencial Motivador	34
Equação 2 - Equação de cálculo da Motivação	38
Equação 3 - Equação de cálculo da Amostra	54

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.	Artigo
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CMICP	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
Coord.	Coordenação
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
Ed.	Edição
EUROPOL	Serviço Europeu de Polícia
FRONTEX	Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GesRH	Gestores de Recursos Humanos
GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
I.e.	Id est
INTERPOL	Organização Internacional de Polícia Criminal
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
LOPSP	Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
LSI	Lei de Segurança Interna
MAI	Ministério da Administração Interna
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PSP	Polícia de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos
SI	Segurança Interna
Ss	Seguintes
Trad.	Tradução
UE	União Europeia
Vol.	Volume

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Nos nossos dias a globalização é uma realidade incontornável que continua e continuará a afetar o todo o quotidiano, seja num contexto social, cultural, económico, científico, tecnológico e político (Giddens, 2006).

A globalização tem como implicação direta o desenvolvimento das relações internacionais e na conseqüente necessidade de cooperação internacional, nomeadamente ao nível da cooperação policial, dado que, o Mundo se tornou mais instável, imprevisível e incerto sendo que a tónica do debate internacional se centrou em matérias relacionadas com a segurança uma vez que a globalização permitiu também “a transação de riscos e ameaças” (Teixeira, Lourenço, & Piçarra, 2006, p. 5).

Estes riscos e ameaças ultrapassam toda e qualquer capacidade de resposta isolada dos Estados (Pereira, 2014; Sequeira, 2005). Alguns autores (Elias, 2012, 2013; Lourenço, 2013; UE, 2010) identificam como principais ameaças os conflitos intraestatais, a violência urbana, a criminalidade transnacional organizada, as novas formas de terrorismo, o narcotráfico, o descontrolo do fluxo migratório, os crimes ambientais, a proliferação de armas de destruição massiva e a corrupção generalizada no poder político, pelo que se tem assistido quer a nível europeu quer a nível mundial à densificação do conceito de segurança, bem como ao aumento de políticas comuns de defesa, bem como a criação de instituições dedicadas à promoção da segurança e à manutenção da paz.

Estas instituições são compostas por elementos dos Estados membros signatários dos acordos que as instituem. Atualmente Portugal está representado, em matéria de segurança, no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), na União Europeia (EU), na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e na Organização

das Nações Unidas (ONU) (Elias, 2009, 2013; Sá, 2015; Santos, 2012). Diversos autores (Elias, 2009, 2013; Farinha, 2005; Fortes, 2015; Gomes, 2005 e Soares, 2008) realçam a importância da cooperação policial não só num panorama fortalecimento das relações com outros Estados, mas sobretudo porque permite o próprio desenvolvimento interno e a projeção da imagem das forças e serviços de segurança e no caso concreto da Polícia de Segurança Pública.

Este desenvolvimento passa necessariamente pela formação e aprendizagens de novas técnicas de intervenção, modos diversos de gestão, troca de conhecimento em diversas matérias no que à gestão civil de crises diz respeito.

Ora a cooperação policial internacional obriga à deslocação para o exterior de recursos humanos, cujo período de estadia no exterior pode ser mais ou menos longo. Assim, torna-se imperioso para as instituições dotarem-se de práticas de seleção com vista à melhor escolha do expatriado.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel preponderante e vital na seleção e recrutamento de colaboradores, já que “a gestão do capital humano é uma questão chave para a sobrevivência, desempenho e sucesso de qualquer organização” (Camara, 2011, p. 33).

Em contextos internacionais o impacto da gestão torna-se ainda mais premente, pelo que para Brewster, Sparrow e Vernon (2007) quando se trata de gerir pessoas em contexto internacional deve falar-se em Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) cujo objetivo é “gerir os seus recursos humanos nos diferentes contextos nacionais em que operam” (p. 11). Segundo Camara (2011) a GIRH surge “como fruto da globalização, que, gradualmente, tem vindo a fazer desaparecer as fronteiras nacionais” (p. 33) sendo que compete à GIRH, enquanto parte integrante da GRH da organização, garantir o sucesso da missão internacional (Stahl & Björkman, 2006).

Podemos então afirmar que uma das competências da GIRH passa pela escolha do(s) elemento(s) a expatriar. Segundo Black e Gregersen (1999) muitas vezes as organizações escolhem a pessoa errada, não por falta de competências técnicas (conhecimento), mas simplesmente porque não verificam se esses elementos têm a capacidade de adaptação a outras realidades culturais que são absolutamente necessárias.

É consensual entre diversos autores (Black & Gregersen, 1999; Brewster, Sparrow & Vernon, 2007; Camara, 2011; Dowling & Welch, 2004; Evans, Pucik & Barsoux, 2002) que a componente comportamental é fundamental para o sucesso da expatriação, pese embora discordem na “identificação das **competências comportamentais-chave** de um expatriado de sucesso” (Camara, 2011, p. 36).

Segundo Black e Gregersen (1999) há que ter também em conta dois objetivos fundamentais no processo de expatriação, a criação de conhecimento e o desenvolvimento das capacidades de liderança do expatriado.

Ora, o sucesso da expatriação não deriva única e exclusivamente da escolha do melhor elemento (que preenche todos os requisitos técnicos necessários) mas deve-se em boa parte a todo um processo mais ou menos complexo, dependendo do tempo da expatriação, designado na literatura como ciclo de expatriação, que engloba diversas fases desde a seleção até à reintegração do expatriado no fim da sua missão (Camara, 2008, 2011).

No caso concreto da PSP, derivado da experiência na participação internacional no âmbito da cooperação policial em matéria de segurança já elencada, torna-se necessário que se estabeleça um perfil de competências que seja transversal aos diversos tipos de expatriação (curto, médio e longo tempo) para potenciar um melhor recrutamento, bem como o estabelecimento de uma formação e acompanhamento adequado que permita o sucesso da missão em qualquer circunstância. “Só através de um conhecimento e de um autoconhecimento profundo dos pontos fortes e pontos fracos do perfil de cada colaborador e da própria organização se torna possível desenvolver metodologias de gestão tendentes a otimizar o alinhamento entre as valências pessoais e os objectivos empresariais” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 23).

Atendendo a este facto, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação a desenvolver enquadra-se na análise do atual sistema de expatriação na PSP no âmbito da GIRH e em concreto do perfil de competências do oficial expatriado.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A GIRH começa a ganhar um lugar de destaque “como parceiro activo” (Camara, 2008, p. 245) na Gestão Estratégica das organizações modernas pela influência que tem no sucesso ou insucesso no processo de internacionalização. Como já referimos a

internacionalização da Segurança está hoje na ordem do dia, pelo que, urge o acompanhamento das novas tendências para fazer face às ameaças e riscos identificados. Na senda da experiência já adquirida em matéria de cooperação policial internacional a PSP deve ter uma visão estratégica de futuro, que em nosso entender, passará pela criação de equipas policiais internacionais ou pelo reforço da representatividade internacional, por forma a aumentar a troca de informações e a facilitar eventuais intervenções conjuntas no quadro dos compromissos assumidos.

Como tal, a escolha desta temática baseia-se no desenvolvimento de um estudo sobre o perfil do oficial expatriado, que se assume como uma importante ferramenta à disposição dos Recursos Humanos, uma vez que permite a escolha do candidato com o maior grau de probabilidade de sucesso da missão.

Apesar de já existirem alguns estudos sobre a expatriação, não existem estudos realizados sobre esta temática direcionados à PSP. Existem, no entanto, alguns trabalhos na área da cooperação policial internacional que demonstram e reforçam a importância e a preponderância que a expatriação assume nos nossos dias.

Neste sentido, pretendemos desenvolver a nossa investigação por forma a contribuir para o aumento do conhecimento científico sobre a expatriação na PSP e sobre o perfil de competências do oficial expatriado.

Assim, a investigação permitirá, por um lado, aumentar a probabilidade de sucesso da expatriação e, por outro lado, um melhor aproveitamento do conhecimento adquirido pelos oficiais de polícia expatriados nos países onde desempenharam as suas missões.

1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação procura, partindo da identificação de um problema ou de uma lacuna, gerar conhecimento ou novas formas de atingir esse conhecimento “sendo posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013, p. 3).

A escolha do tema deriva sempre de “um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009, p. 48), tendo em consideração diversos “parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar dados” (Sarmiento, 2013, p. 6). Portanto, o campo de interesse e o domínio de investigação na

dissertação incidirá num estudo, de natureza científica, sobre o perfil de competências transversal do Oficial de Polícia expatriado na PSP.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) a formulação da pergunta de partida deve atender a critérios de clareza, exequibilidade, pertinência e que, conseqüentemente, seja suscetível de ser trabalhada, atendendo à disponibilidade dos recursos do investigador, possibilitando a obtenção de elementos que respondam ao problema em causa.

Atendendo a este contexto, esta investigação procurará dar resposta à seguinte pergunta de partida:

O perfil de competências do Oficial de Polícia Expatriado está definido e adequado a um Sistema de Recrutamento e Seleção eficaz por forma a garantir o sucesso da Expatriação?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS

Uma vez formulada a questão de partida, é necessário delimitar as variáveis da investigação em curso, bem como as linhas de orientação centrais da investigação científica, de modo a melhor responder à questão central. Assim sendo, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD 1: O atual sistema de Gestão (Internacional) de Recursos Humanos da PSP tem em conta a especificidade da expatriação?

PD 2: Existe um perfil de competências transversal aos diferentes tipos de expatriação na PSP?

PD 3: De que forma é efetuada a repatriação na PSP?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Sendo que os objetivos de uma investigação científica “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmento, 2013, p.13), importa dar resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas. Estas são os fios condutores que ajudarão o investigador a direcionar e orientar o seu estudo, pelo que, no nosso caso pretende-se atingir o seguinte objetivo geral:

1. Definir um perfil de competências do Oficial da PSP Expatriado.

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário determinar e identificar os objetivos específicos. Propomo-nos então alcançar os seguintes objetivos específicos:

1. Intear-se sobre o estado atual da GRH na PSP face à expatriação.
2. Perceber se as políticas de expatriação na PSP estão em linha com as políticas de expatriação empresarial.
3. Com base no estudo, verificar se existe um perfil de competências do oficial expatriado que garanta um maior sucesso da expatriação na PSP.

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Neste sentido, após análise e revisão de literatura sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos e a Expatriação, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

1.6.1 HIPÓTESES TEÓRICAS

HT 1. O expatriado deve possuir um perfil de competências adequadas à sua missão.

1.6.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

HP 1. O atual sistema de Gestão (Internacional) de Recursos Humanos da PSP tem em conta à especificidade da expatriação.

HP 2. Existe um perfil de competências transversal que pode ser adotado aos diferentes tipos de expatriação na PSP.

HP 3. Não é devidamente implementada a fase da repatriação na PSP.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A elaboração desta dissertação de mestrado englobará uma primeira fase de pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura “para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13), bem como dos conceitos que se encontram, incontornavelmente, associados à investigação. Nesta primeira fase proceder-se-á

também à análise documental de algumas normas e padrões instituídos na PSP, no que à seleção, recrutamento e formação de oficiais a expatriar diz respeito.

Numa segunda fase será aplicado o método qualitativo e quantitativo, através da realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas permitem a recolha de dados comparáveis entre os diversos entrevistados (Bogdan & Biklen, 2013) sendo tratadas posteriormente através da análise de conteúdo, a qual permitirá “um alcance de natureza quantitativa e/ou inferencial” (Santo, 2010, p. 66). Ainda no âmbito do presente trabalho de investigação, será aplicado um questionário aos Oficiais da PSP expatriados, nas vertentes de oficial de ligação ou de representação junto de organismos internacionais, e que ainda se mantenham em funções na PSP, bem como aos restantes Oficiais que reúnam as condições estatutárias para o desempenho daquelas funções (Superintendentes-Chefe, Superintendentes, Intendentes e Subintendentes) sem que nunca as tenham exercido, a fim de verificar as suas expectativas e por forma a confrontá-las e compará-las com a realidade experienciada pelos Oficiais expatriados. As respostas aos questionários aplicados serão objeto de análise e tratamento estatístico.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação encontra-se organizada em duas partes, uma teórica e outra prática. A primeira parte, teórica, será constituída pela revisão da literatura onde exploramos conceitos como a gestão de recursos humanos, competência, expatriação, motivação e gestão de carreiras. A segunda parte será composta por um estudo de caso na PSP, da análise do perfil de competências dos Oficiais de Polícia expatriados e do atual sistema de expatriação na PSP. No total, o trabalho académico é composto por cinco capítulos.

O primeiro capítulo, designado de Introdução, reúne o enquadramento do trabalho e justificação do tema, as questões de investigação, os objetivos e hipóteses, um resumo da metodologia da parte prática e da parte teórica, e a síntese capitular.

O segundo capítulo é materializado através da revisão de literatura sobre os conceitos de gestão de recursos humanos, competência e expatriação.

No terceiro capítulo é feita também uma revisão de literatura sobre os conceitos de motivação, teorias motivacionais e gestão de carreiras.

O quarto capítulo contempla o estudo de caso na PSP, com uma breve apresentação da instituição enquanto objeto de estudo, bem como a apresentação dos resultados alcançados através da metodologia utilizada.

O quinto capítulo servirá para expor conclusões e recomendações, e será feita a verificação de hipóteses, confirmação dos objetivos propostos e a resposta às questões da investigação.

Por fim será proposto um perfil de competências adequado às funções de oficial de ligação e oficial com funções de representação em organismos internacionais ou países terceiros e algumas melhorias e inovações aplicáveis à gestão de recursos humanos na PSP, por forma a contribuir para um aumento do sucesso das missões internacionais.

Por fim, haverá lugar às reflexões finais, limitações da investigação, recomendações e investigações futuras.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: COMPETÊNCIAS E EXPATRIAÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem demonstrado, ao longo dos tempos, uma evolução digna de registo. Se hoje continuamos a concordar que a grande mais-valia de qualquer organização é o seu capital humano, muito o devemos à GRH.

A valorização humana e o seu desempenho são cada vez mais importantes para o crescimento das organizações, quer a nível interno, quer a nível externo com a sua consequente internacionalização.

Podemos pois considerar que o universo de atividade da GRH se tem vindo a transformar, não sendo, hoje em dia, possível continuar a desenvolver essa mesma atividade como se tratasse de uma só realidade, isto é, com a evolução evidenciada e potencializada pelo fenómeno da globalização tornou-se “impossível desenvolver uma organização (...) com pessoas demasiado estruturadas (no sentido de rígidas) e inibidas” (Finuras, 2011, p. 63). Neste sentido tornou-se necessário ‘exportar’ capital humano especializado e com um leque abrangente de competências, técnicas e comportamentais, para garantir a continuidade das operações das organizações a nível internacional. Assim, torna-se imperioso compreender todo esse processo denominado de expatriação.

2.2 COMPETÊNCIA

O debate sobre o conceito de competência iniciou-se na área da Psicologia quando em 1973 nos Estados Unidos da América após a publicação do artigo *Testing for competence rather than for intelligence* de David McClelland (Fleury e Fleury, 2001), onde o conceito

foi definido como sendo uma característica inerente a cada pessoa e que se refletia através do desempenho superior na realização de uma tarefa ou em função da sua resposta a determinada situação em concreto (McClelland, 1973).

Neste sentido as competências podem ser encaradas como premonitórias do desempenho individual, uma vez que não estão “sujeitas à relação parcial com a raça, género ou factores socioeconómicos” (André, 2013, p. 17).

Contudo, McClelland apenas contempla na sua definição uma perspetiva de dimensão meramente intrínseca, isto é, não tem em conta as variáveis extrínsecas tais como o meio envolvente, a existência prévia de critérios definidos e a existência (ou não) de recursos que possam influir com as competências (André, 2013).

Assim, o conceito de competência tem sido alvo de constantes debates e definições como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução do conceito de Competência

McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) de modo a concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações específicas, num dado contexto. As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior (tradução nossa).
Prahalad e Hamel, (1990)	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo (algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações) e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.
Le Boterf (1995, 2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.
OIT/OCDE (2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.

Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.
Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.
Camara, Guerra, & Rodrigues (2010)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.
Ceartil (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Fonte: Adaptado de André (2013, p.18)

Como se pode constatar a evolução do conceito de competência veio trazer, gradualmente, novas perspetivas e novas abordagens já que “as competências são realidades em acto e como tal, visíveis, observáveis e naturalmente, mais facilmente mensuráveis” (Ceartil, 2010, p.34) e que é composta tanto por fatores intrínsecos como por fatores extrínsecos ao indivíduo que condicionam, de facto, o desempenho (André, 2013). É possível também inferir que hoje em dia a definição de competência está intimamente ligada com uma realidade organizacional, isto é, na perspetiva da GRH (Fleury & Fleury, 2004).

As competências organizacionais são “o conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos, tanto na perspetiva do indivíduo como na perspetiva do grupo e da organização” (Mota, 2011, p. 14).

Ora, face à diversidade de competências que existem, não podemos considerar que as competências se inscrevem numa só categoria ou tipologia. Dada a natureza do presente trabalho seguimos com Camara et. al (2010) que defendem a existência de quatro categorias de competências, (1) competências de liderança e gestão, (2) competências técnico-profissionais, que dependem do tipo de função e da área de atividade da organização, (3) competências comportamentais, as atitudes e os comportamentos do indivíduo deverão estar em linha e refletir os valores e cultura da organização e (4) competências genéricas, intimamente ligadas à missão da organização, nomeadamente aos seus valores e princípios, no fundo o quadro cultural e de valores da organização.

Ceitel (2010) simplifica a sua categorização defendendo apenas a existência de duas tipologias, (1) as competências específicas, aquelas que estão associadas a determinada função, tarefa, profissão ou emprego em concreto, e (2) as competências transversais, aquelas que não estão contextualizadas e podem ser transferíveis para diferentes contextos quer profissionais, quer pessoais.

As competências transversais assumem especial relevo face à crescente multiplicidade de funções, logo, à adaptabilidade que cada indivíduo deve possuir num mundo cada vez mais dinâmico. A Organização Internacional do Trabalho (2002) define competências transversais como “aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro ou de um conjunto de módulos curriculares a outros” (p.23). André (2013), com base em diversos estudos sobre competências transversais, define 10 tipos de competências consideradas transversais (Tabela 2).

Tabela 2 - Competências transversais

Competências transversais
Tecnologias da Informação e Comunicação
Comunicação Oral e Escrita
Relacionamento Interpessoal
Trabalho em Equipa
Adaptação à Mudança
Gestão da Informação e do Conhecimento
Resolução de Problemas
Planeamento e Organização
Motivação
Aprendizagem Contínua

Fonte: Adaptado de André (2013)

Neste sentido podemos afirmar que noção de competência é de suma importância dado que, se por um lado aumenta o valor das organizações e são essenciais para o seu desenvolvimento, por outro lado, “as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 194).

2.3 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) nasce, por um lado, das necessidades impostas pela Globalização que veio aproximar e encurtar distâncias a nível

mundial. Assistimos ao aumento diário do fluxo de pessoas, bens, capitais e de informação cada vez mais de forma não planeada e irregular, resultante quer da livre circulação quer da própria ausência de fronteiras potenciadas pelos acordos internacionais, sejam eles ao nível continental ou ao nível mundial.

Por outro lado, segundo alguns autores (Brewster et al., 2007, Camara, 2011, Dowling e Welch, 2004 e Evans et al., 2002), a GIRH surge como resposta ocidental ao “desafio japonês” que apresentou ao mundo um novo sistema de gestão de recursos humanos que, por sua vez, conduziu ao aumento da produtividade, da competitividade, do desenvolvimento tecnológico e à rápida recuperação do Japão no pós Segunda Guerra Mundial.

Assim, conjugando a impossibilidade verificada pelas organizações ocidentais de expansão nos mercados internos, o aumento da movimentação de trabalhadores altamente especializados para o exterior e a necessidade do desenvolvimento do fator humano que “constitui também a chave da elasticidade, da criatividade e da sobrevivência da organização” (Finuras, 2011, p. 63) começaram a implementar planos de internacionalização em busca de novos mercados. Esta realidade aliada à necessidade de acompanhar os fenómenos internacionais “o tempo está mais curto, o espaço encolheu e as fronteiras pulverizaram-se” (Finuras, 2011, p. 61), no fundo a própria necessidade de sobrevivência fez nascer a GIRH como “disciplina autónoma, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos” (Camara, 2011, p.33).

Podemos então afirmar que a GIRH baseia a sua atividade na forma como as organizações preparam a sua internacionalização, na definição de critérios e objetivos a desenvolver durante a missão internacional e na gestão dos seus recursos humanos em contexto internacional (Brewster et al, 2007).

Dowling e Welch acrescentam que compete à GIRH fornecer serviços administrativos de apoio aos expatriados no local onde estes se encontram, como forma de minimizar os riscos de exposição a situações menos éticas e algumas até ilegais, isto porque por vezes “uma prática considerada legal e socialmente aceite no país de destino, pode ser considerada, na melhor das hipóteses, pouco ética e, na pior das hipóteses, ilegal no país de origem” (2004, p. 8).

Neste sentido, Camara defende que a GIRH deve ser a “guardiã do código de conduta e dos princípios éticos” (2008, p. 243) da organização, pelo que deve ainda incidir a sua

ação por forma a que estes valores e princípios sejam cumpridos pelos expatriados. No fundo atribui à GIRH um papel de fiscalização da atividade dos expatriados.

A atividade da GIRH é fundamental para o sucesso da missão internacional e concretiza-se através da execução de seis fases essenciais, a saber, (1) o planeamento que consiste em traçar os objetivos da missão, as suas condições de execução e o perfil de candidato a expatriar, (2) o recrutamento e seleção de expatriados, tendo em conta o perfil desejado bem como todas as condições individuais que possibilitem o sucesso da missão, tais como as motivações e a situação familiar do candidato, sendo nesta fase aplicados testes e entrevistas de seleção, (3) a formação e preparação para a missão, que consiste em dotar o candidato de todas as ferramentas necessárias ao bom desempenho da missão, sejam elas de caráter técnico ou cultural, nomeadamente na cultura e na língua do país de acolhimento, (4) o acompanhamento / *feedback*, que se materializa num acompanhamento, ainda que à distância, do expatriado por forma a conseguir perceber o seu desempenho, dificuldades e obstáculos e sobretudo como forma de o manter motivado, (5) a repatriação e a gestão da carreira, que são a fase de reingresso do colaborador à casa mãe e engloba todo o processo de desenvolvimento profissional do expatriado, devendo as suas novas competências e conhecimentos adquiridos ser alvo de um aproveitamento vantajoso quer para a organização quer para o colaborador (os pontos 4 e 5 serão explorados no Capítulo 3) e (6) a avaliação da missão e dos expatriados, que consiste na avaliação final de todo o trabalho desenvolvido e na verificação (ou não) do sucesso da missão, em que devem ser avaliados não só o expatriado e a missão, mas também todo o processo identificando eventuais falhas e os pontos de maior sucesso por forma a introduzir melhorias e, conseqüentemente, aumentar cada vez mais as probabilidades de sucesso (Figura 1).

Apesar da importância chave que a GIRH tem, ainda não se verifica a sua aplicação prática como um departamento / unidade autónoma à estrutura interna de Recursos Humanos na maioria das organizações internacionais / internacionalizadas (Camara, 2008, 2011).



Figura 1 - Funções da GIRH

2.4 A EXPATRIAÇÃO E O EXPATRIADO

A expatriação, consequência direta da globalização e dos processos de internacionalização, assume-se hoje como um ativo fundamental para as organizações. Pese embora o esforço que tem sido desenvolvido em relação ao seu estudo no sector empresarial privado, o certo é que quando chegamos ao sector público o mesmo é praticamente inexistente. Tanto assim é que, apesar do esforço de pesquisa desenvolvido no âmbito do presente trabalho, não nos foi possível encontrar qualquer estudo que versasse sobre esta matéria.

Poder-se-á afirmar que a expatriação nasce com a globalização e com a internacionalização, que este conceito não é de todo um conceito novo e que, curiosamente, nasce do que na atualidade designamos por sector público. Contudo, é necessário, para melhor compreensão desta afirmação, fazer uma incursão sobre as diferentes definições de expatriação e de expatriado para se conseguir alcançar o verdadeiro sentido de tal afirmação.

Evans et al. (2002) definem expatriação como um conceito que não é novo, recuando até à Roma antiga e à sua política de gestão internacional para demonstrar que já nessa altura a expatriação era uma prática corrente e que consistia no envio de representantes com poder de decisão para os cantos mais longínquos do Império Romano. Acrescentam que já nessa altura “se prestava especial atenção à seleção, formação, socialização dos expatriados romanos” e que “esta política (...) garantiu que o Império Romano sobrevivesse mesmo depois da queda de Roma” (Evans et al., 2002, p. 116-117).

Estes autores defendem que com a globalização dos mercados e com a consequente proliferação de empresas multinacionais e transnacionais, o conceito de expatriação foi recuperado, sendo definido como o processo pelo qual determinada organização envia alguns dos seus funcionários para trabalhar nas suas subsidiárias no estrangeiro. Inicialmente esta realidade deveu-se a três motivos em particular, o primeiro dos quais para suprir de imediato a necessidade de competências técnicas específicas na subsidiária, o segundo para que os gestores de topo adquirissem experiência internacional e o terceiro como mecanismo de controlo e coordenação. Atualmente a expatriação prende-se essencialmente por dois motivos específicos, o primeiro com a satisfação de necessidades e o segundo com a aquisição de novos conhecimentos tanto das organizações como dos funcionários (Evans et al., 2002).

Esta definição parece ser consensual na literatura, por exemplo, Mitrev e Culpepper definem expatriação como sendo o processo que “geralmente representa a atribuição de um profissional para uma filial estrangeira” (2012, p. 160). Camara (2011) define expatriação como a colocação num país estrangeiro por um determinado período de tempo, normalmente três anos, implicando obrigatoriamente uma mudança efetiva do local de trabalho e que por esse motivo o trabalhador deixa de ter direito ao cargo que exercia antes da expatriação, mantendo, no entanto, “o vínculo laboral à empresa-mãe e o direito de regressar (...) Sendo integrado num cargo a definir, compatível com o seu perfil de competências” (Camara, 2011, p. 28).

A expatriação não pode ser redutível a um mero processo de enviar expatriados para as subsidiárias das organizações, nem “se pode reduzir unicamente ao regresso precoce dos expatriados”, mas antes como “um fenómeno multidimensional” (Camara, 2011, p.34), sendo um processo complexo, meticoloso e que se traduza numa expatriação eficiente, do qual resulte o sucesso das missões internacionais (Figura 2).



Figura 2 - O ciclo de expatiação
Fonte: Adaptado de Camara (2011, p. 109)

O expatriado é o trabalhador que se encontra a residir e a trabalhar temporariamente numa subsidiária da organização num país terceiro, por outras palavras no estrangeiro. Para Dowling e Welch (2004) é aquele que é transferido do seu país de origem para um país onde a organização esteja a desenvolver uma missão internacional.

Rego e Cunha (2009) fazem a distinção entre diversos tipos de expatriados de acordo com diferentes categorizações considerando expatriados do país de origem os trabalhadores de um país onde a sede da organização está localizada e que são transferidos para uma subsidiária localizada noutro país, expatriados de países terceiros os trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da organização mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro, impatriados os trabalhadores que vêm de subsidiárias e são transferidos para a sede da organização e flexipatriados os trabalhadores que circulam em diversos países com estadias de curta duração.

2.5 OS MODELOS DE EXPATRIAÇÃO

Segundo Câmara (2008, 2011) e Evans et al. (2002), os modelos ou formas de expatiação podem ter diferentes representações dependendo de critérios como a finalidade e a duração. Em relação à finalidade e duração podemos considerar quatro hipóteses

distintas, a resolução de problemas (curta duração), a representação da empresa-mãe (longa duração), a progressão na carreira (curta duração) e o desenvolvimento de competências (longa duração), sendo que as duas primeiras se prendem com a satisfação de necessidades e as duas últimas com a aquisição de conhecimentos, como se demonstra na Figura 3.



Figura 3 - Formas de expatriação

Fonte: Adaptado de Evans et al. (2002)

Dowling e Welch (2004) defendem que existem três tipos de colocação consoante a duração e os objetivos da missão. Assim, classificam a colocação de curta duração, duração prolongada e a de longa duração. Os autores referem-se à primeira categorização quando a missão tem uma duração até três meses e em que os colaboradores têm por objetivo a resolução imediata de problemas, a supervisão de um projeto ou como medida de recurso até ser encontrada uma solução permanente. A colocação prolongada tem duração não superior a um ano e consagra os mesmos objetivos da colocação a curto prazo. A colocação de longa duração é a que consideram a verdadeira expatriação, tem a duração de um a cinco anos e caracteriza-se pela definição concreta da função a desempenhar pelo expatriado na subsidiária.

Para Camara (2008, 2011), as colocações a curto prazo em subsidiárias em países terceiros aos da sede, entenda-se curto prazo o período inferior a um ano, devem ser consideradas dois tipos de deslocações, as deslocações temporárias que servem para a resolução pontual de algum problema que esteja a ocorrer e que não necessite de uma intervenção permanente no terreno e as deslocações para o desenvolvimento de competências que consistem em expor o deslocado “a **tecnologias ou formas de organização do trabalho avançadas**, que depois traz de volta à empresa-mãe e procura replicar, acrescentando valor é forma como ela funciona” (Camara, 2008, p. 151).

Este autor considera que a expatriação propriamente dita compreende períodos, em regra, de três anos, admitindo que a colocação por tempo superior a um ano também deva ser considerada como expatriação, embora deva ser designada de expatriação de curta duração.

A duração e o tipo de objetivos podem ainda ser importantes para compreender e definir algumas das novas modalidades / tendências de deslocação ou novas modalidades de trabalho no estrangeiro, que não sendo consideradas expatriação, assumem-se como soluções mais vantajosas a nível económico e que possibilitam a resolução de problemas não estruturais (Brewster et al., 2007, Camara, 2008, Dowling e Welch, 2004 e Evans et al., 2002) e que podem ser classificadas em quatro tipologias. A saber, “commuter assignments” o trabalhador a desloca-se entre o país onde reside e o país onde trabalha semanalmente ou de duas em duas semanas, “rotational assignments” o trabalhador é deslocado durante um período de tempo fixo para trabalhar, seguindo-se um período de tempo igual de descanso no país onde reside, “contractual assignments” o trabalhador é externo à empresa e celebra com esta um contrato de trabalho de curta duração uma vez detém competências específicas essenciais para a execução de um projeto internacional específico e no qual só desempenha as funções específicas para as quais foi contratado e “virtual assignments” o trabalhador consegue gerir a empresa à distância através do recurso aos meios tecnológicos tais como a comunicação eletrónica e as videoconferências, não sendo necessário, neste caso, nenhuma deslocação (Dowling & Welch, 2004, p. 67).

Por fim temos ainda a impatriação, que segue um regime semelhante ao daquele que é aplicado à expatriação, onde o recrutamento de um gestor é efetuado numa das filiais de determinada organização, com o objetivo de colocar esse trabalhador na sede por um determinado período de tempo alongado, para que este gestor local seja submetido a um processo de aculturação, para que tenha a possibilidade de estabelecer e/ou fortalecer a sua rede de contactos na sede e para adquirir novas competências quer ao nível da gestão, quer ao nível do suporte de comunicação e controlo em uso na sede, possibilitando ainda o alinhamento concreto com os objetivos estratégicos globais da organização. Por outro lado a impatriação pode ainda ter como objetivo o reforço dos quadros de gestão da sede com “gestores de elevado potencial de subsidiárias, cuja contribuição pode ser valiosa para a afirmação global da multinacional” (Camara, 2008).

2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EXPATRIADOS

O recrutamento e seleção de pessoas a expatriar é um dos fatores críticos e preditores do (in)sucesso da expatriação, ou seja, do cumprimento dos objetivos definidos para cada missão internacional (Caligiuri & Colakoglu, 2007 e Dowling & Welch, 2004).

O recrutamento pode assumir duas formas, o recrutamento interno e o recrutamento externo. Quanto ao primeiro, este é o mais indicado uma vez que os trabalhadores já possuem valores e cultura da organização, bem como um conhecimento específico sobre a sua forma de funcionamento ao nível da gestão, coordenação e controlo, conhecem a realidade e os objetivos estratégicos da organização e a sua motivação, que adiante daremos ênfase, é, em regra, maior. Quanto ao recrutamento externo, é o menos indicado e só se deverá recorrer a este recrutamento se não existirem candidatos internos disponíveis, ou, existindo, não tenham um perfil de competências que possibilite a garantia de sucesso da missão e conseqüentemente a sua colocação no estrangeiro seja desaconselhável (Camara, 2008).

O recrutamento interno é a forma de recrutamento mais usual, nas organizações que se preparam para iniciar ou continuar a sua missão internacional, para escolher os candidatos à sua expatriação. Habitualmente, as organizações formam bolsas de candidatos que demonstrem a sua disponibilidade para serem expatriados. Contudo, esta constituição não se baseia numa simples criação de uma bolsa de interesses, ou seja, apesar de os candidatos demonstrarem a sua intenção e disponibilidade, só os candidatos que cumpram todos os requisitos necessários e que sejam aprovados através de um diversificado processo de avaliação das condições pessoais e profissionais, no fundo que disponham de um perfil de competências adequado, é que passam a figurar naquela bolsa, não sendo certo que serão selecionados para a expatriação (Camara, 2008, 2011 e Dowling & Welch, 2004).

Importa ainda distinguir duas modalidades de escolha / seleção dentro da política de recrutamento interno, “a **escolha directa**, quando os cargos a preencher forem de gestão global ou cargos de confiança” e “ a seleção (...) por **concurso interno**, entre os candidatos pré-seleccionados que constam da bolsa” (Camara, 2008, p.164), sendo que em relação à escolha direta os candidatos não se isentam de preencher todos os requisitos necessários para a expatriação, incluindo o perfil de competências necessário, sendo também eles submetidos a avaliação. Em qualquer das situações apresentadas os

candidatos internos serão avaliados pelo departamento responsável pela GIRH dentro do Departamento / Direção de Recursos Humanos, pelo Departamento da área funcional em questão e pelo responsável a quem o futuro expatriado terá de reportar enquanto mantiver essa condição (Camara, 2008).

A avaliação terá em linha de conta a realização de um conjunto de entrevistas estruturadas, aplicação de questionários e testes psicotécnicos para a aferição de competências chave (perfil de competências específicas como por exemplo competências técnicas, profissionais e comportamentais), da perspetiva pessoal, profissional e familiar do candidato (Brewster et al., 2007, Camara, 2011, Dowling & Welch, 2004 e Evans et al., 2002).

2.7 O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO EXPATRIADO

Muito se tem discutido na literatura sobre o perfil de competências-chave que seja preditor de sucesso da expatriação. Parece já ser consensual que a seleção baseada exclusivamente em competências técnicas e na capacidade de resolução de problemas já não merecem a importância primordial que lhes era atribuída inicialmente (Tye e Chen, in Camara, 2011). Em sentido inverso segue a importância atribuída à competência comportamental.

Da quase infindável lista de competências comportamentais apresentadas por diversos autores apresentamos na Tabela 3 uma síntese de competências identificadas por Brewster et al., 2007, Camara, 2011, Dowling & Welch, 2004 e Evans et al., 2002.

Tabela 3 - Competências comportamentais-chave

Brewster et al. (2007)	<p>Competências relacionais I – traços de personalidade e competências relacionais (e.g. a comunicação, o relacionamento pessoal, a estabilidade emocional e o respeito cultural);</p> <p>Competências relacionais II – dimensões percetivas e estratégia de vida (e.g. procura de informação, capacidade de modelagem e não fazer juízos prévios);</p> <p>Fatores de autossobrevivência (e.g. técnicas de redução do stress e comportamentos de autoeficácia);</p> <p>Fatores de liderança e motivação (e.g. vontade de comunicar, acreditar na missão e consciência cultural);</p> <p>Robustez cultural – compreensão das diferenças entre países (e.g. domínio da língua do país de acolhimento, tradução, expressão e compreensão de conceitos, ideias e pensamentos e comunicação não verbal).</p>
-------------------------------	---

Camara (2011)	Capacidade de adaptação à mudança; Abertura de espírito; Sociabilidade; Sensibilidade; Tolerância ao <i>stress</i> ; Curiosidade intelectual; Respeito pelos outros.
Dowling e Welch (2004)	Extroversão; Simpatia; Rigor; Estabilidade emocional; Abertura de Espírito.
Evans et al. (2004)	Capacidade de adaptação à mudança; Abertura de espírito; Sociabilidade; Autoconfiança; Tolerância ao <i>stress</i> .

Fonte: Adaptado de Camara (2011)

As competências técnicas ligadas ao desempenho profissional, apesar de não serem o fator decisivo na escolha do expatriado, não podem ser ignoradas. Nos casos em que a missão se prenda com o desenvolvimento de ações de coordenação, controlo e resolução de problemas técnicos é necessário que o expatriado as detenha, podendo estas ser avaliadas com base no percurso profissional do expatriado e no conhecimento que já existe do seu desempenho (Brewster et al., 2007 e Camara, 2011).

Um dos fatores críticos de sucesso que deve ser avaliado e analisado é a situação familiar do futuro expatriado. Para Evans et al. (2002) é necessário que, por um lado, se analise a forma como a família mais próxima (cônjuge e filhos) encara a expatriação e, por outro, se estarão disponíveis para acompanhar o familiar expatriado. Ora, compete à organização criar as condições necessárias à deslocação da família, bem como garantir a inserção e adaptação desta no país de acolhimento, em traços gerais garantir que o cônjuge tem trabalho no país de acolhimento, sempre que possível semelhante ao desempenhado no país de origem, bem como garantir as condições necessárias de integração e de educação dos filhos do expatriado. Neste caso, toda a família deve também ser submetida a um processo semelhante ao do recrutamento para aferir da sua disponibilidade e capacidade de adaptação, assim como também devem ser integrados nos planos de preparação e formação para a expatriação (Evans et al., 2002).

Existindo algum indício de que a família não se irá adaptar deve ser escolhido outro candidato, uma vez que o sucesso da missão estará em risco bem como a própria estabilidade pessoal e familiar, veja-se a título de curiosidade que segundo o estudo de Black e Gregersen (1999) a opção de expatriação sem o acompanhamento da família termina habitualmente numa situação de divórcio.

É ainda importante definir qual a motivação que leva a com que o funcionário (gestor, técnico, colaborador, etc.) se candidate e queira ser colocado numa missão internacional, remetendo esta matéria para o Capítulo 3.

Importa também deixar uma reflexão pertinente de que nem sempre o melhor candidato é aquele que dispõe de melhor *Curriculum Vitae*, com mais experiência profissional, que desempenha determinado cargo, mas sim aquele que, caso a caso, dê mais garantias de sucesso da missão internacional e estas passam obrigatoriamente por questões de adaptabilidade, sociabilidade, respeito, tolerância, entre outras. Daqui decorre a ideia inicial da real e elevada importância da avaliação e da definição criteriosa de um perfil de competências comportamentais.

2.8 A PREPARAÇÃO DA EXPATRIAÇÃO

Selecionado o candidato a expatriar é necessário submetê-lo a um processo formativo adequado, sendo que nos casos em que se faça acompanhar da família, em regra nas deslocações com períodos superiores a um ano, é imperioso submetê-la também a esse processo (Camara, 2011).

Ora, o processo formativo deverá ter em linha de conta diversas variáveis que definirão o seu conteúdo, que vão desde a duração da expatriação, à cultura, língua do país de acolhimento (Mendenhall, Dunbar e Oddou, 1987), conforme se demonstra na Tabela 4. A preparação deve também contemplar um plano de reintegração na organização do elemento expatriado no final da sua expatriação.

Tabela 4 - Modelo de Formação

Duração da Estadia	Duração da Formação	Rigor	Conteúdo da Formação
1 a 3 anos	1 a 2 meses	Alto	Formação de imersão: <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Assessment center</i>✓ Experiências de campo✓ Simulações✓ Treino de sensibilidade✓ Formação alargada na língua local
2 a 12 meses	1 a 4 semanas	Médio	Formação afetiva: <ul style="list-style-type: none">✓ Assimilar a cultura✓ <i>Role playing</i>✓ Incidentes críticos✓ Casos de estudo✓ Treino na redução do <i>stress</i>✓ Formação moderada na língua local

1 mês ou menos	Menos de 1 semana	Baixo	Fornecimento de informação: <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Briefing</i> sobre a região✓ <i>Briefing</i> cultural✓ Filmes/livros✓ Formação mínima na língua local
-----------------------	-------------------	-------	--

Fonte: Adaptado de Mendenhall, Dunbar e Oddou, 1987

Segundo Finuras (2011) as diferenças culturais são uma das principais dificuldades de adaptação dos expatriados, aumentando à medida que aumenta também o tempo de duração da missão internacional. Neste sentido defende que quanto melhor se prepara um expatriado e a sua família maior será a probabilidade de sucesso da missão.

Finuras (2011) defende ainda que deve ser analisada em pormenor a cultura dominante do país de acolhimento para que não se cometam erros irreversíveis quer na escolha quer na formação do expatriado, dando como por exemplo a questão da Arábia Saudita, local onde está vedado às mulheres exercer determinadas atividades, logo seria um erro insanável a expatriação de uma mulher para desenvolver uma atividade que, de acordo com as regras e imposições culturais daquele país, lhe esteja vedada. Um outro exemplo que destacamos é o da valorização da posição / categoria hierárquica na China, logo é de todo aconselhável que se expatrie um dirigente / representante de alto nível da organização. A questão do código de cores é devesas importante pois determinadas cores estão associadas a diferentes fenómenos como a morte.

Ora a formação do expatriado deve ter em linha de conta a questão das diferenças culturais para que não haja incidentes diplomáticos, pelo que a preparação para a missão internacional deve “conseguir levar (...) os futuros expatriados a ir além da aprendizagem da informação cultural, isto é, entrar no domínio do «aprender a aprender» sobre outras culturas” (Finuras, 2011, p. 274).

Em relação ao plano de reintegração do expatriado na organização, este deve ser acautelado desde o início por forma a que não seja um fator potenciador de *stress* durante a expatriação. Sempre que seja possível e aconselhável devem delinear-se, durante o processo de preparação para a expatriação e com um mútuo consenso entre a organização e o expatriado, estratégias que visem a valorização do conhecimento e da experiência adquirida durante a permanência no estrangeiro do seu regresso / repatriação.

A repatriação é o fim do ciclo de expatriação e que poderá levar, quando mal gerida, à desmotivação e à não identificação do expatriado com a organização. Tal conduzirá

inevitavelmente a uma vulnerabilização social e profissional do elemento que esteve expatriado, o que poderá levar à perda do expatriado, que ganhou valor de profissional fruto da sua experiência profissional, para outras organizações (Camara, 2008,2011 e Dowling & Welch, 2004).

Camara (2011) defende ainda que apesar de ser necessário a preparação atempada da repatriação, não se devem fazer promessas que não se possam vir a realizar, pelo que, dadas as incertezas e a dependência de fatores e entidades externas às organizações, nunca se deve prometer determinada posição, cargo ou função, mas sim um leque aberto de opções que sejam consensuais entre os intervenientes. Por outro lado também não devem ser apresentadas alternativas muito rígidas nem factos como consumados em relação às decisões que venham a ser tomadas. O diálogo / comunicação, a abertura e a preparação com antecedência são elementos chave no processo de negociação da repatriação.

2.9 SÍNTESE CAPITULAR

O presente capítulo versou sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos enquanto disciplina autónoma da Gestão de Recursos Humanos (visão tradicional). Foram também apresentados os conceitos de competência, de expatriação e de expatriado, bem como os modelos de expatriação, recrutamento e seleção. Foi também apresentado o resumo do perfil de competências do expatriado que decorre da revisão da literatura em que se defende que não basta um rol de competências técnicas, mas também é necessário que o expatriado detenha determinadas competências comportamentais por forma a aumentar as probabilidades do sucesso da missão.

Por fim foram elencados os principais elementos a serem contemplados na preparação da missão internacional, isto é, na preparação da expatriação.

CAPÍTULO 3

A MOTIVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO EXPATRIADO

3.1 INTRODUÇÃO

A motivação e o desenvolvimento profissional do expatriado (nomeadamente no que diz respeito à sua progressão na carreira) são pontos chave para todo o processo de expatriação, bem como para o próprio sucesso da missão internacional. Estes dois pontos são apontados pela literatura como essenciais e devem por isso requerer especial atenção de qualquer organização em todas as fases da expatriação.

Para Briscoe, Schuler e Claus (2009) também estes dois fatores são fundamentais para a própria disponibilidade do candidato, pelo que as organizações devem ter em conta as motivações primárias e as motivações acessórias dos candidatos à expatriação (Camara, 2011).

Para Finuras (2011) a motivação deve ser analisada não só ao nível do candidato mas também da sua própria família e que a progressão na carreira não pode ser vista de forma isolada, mas sim num quadro abrangente que possibilite cenários alternativos ao expatriado.

Podemos então afirmar desde já que estes dois cenários estão interligados numa relação de dependência hierárquica, dado que, como veremos mais à frente a ideia de progressão na carreira, tende a ser uma das principais motivações dos candidatos à expatriação.

Neste sentido é de todo imprescindível uma análise mais profunda acerca da motivação e da gestão de carreiras.

3.2 A MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser definida como um “conjunto de fatores internos e externos que estimulam o desejo e a energia nas pessoas por forma a manter o seu interesse contínuo, seja no trabalho, em determinada função ou sobre um determinado assunto, ou que as obrigue a exercer um esforço constante na procura de um objetivo em particular” (WebFinance in Ferreira, 2015).

A motivação tem sido um tema amplamente estudado nas últimas décadas. O seu estudo surge no início do séc. XX (1911) com Frederick Taylor. De acordo com este autor o dinheiro era a principal fonte motivacional, pelo que a satisfação financeira seria o bastante para aumentar os índices de produtividade dos trabalhadores (Ferreira, 2015). Desde então muito se tem teorizado, pelo que se julga necessário uma breve incursão às diversas teorias dado o papel preponderante que a motivação assume no sucesso de qualquer missão.

Neste mesmo sentido é de suma importância perceber quais as motivações que levam a que as pessoas se predisponham a aceitar a expatriação, bem como é de igual importância perceber o impacto das motivações numa situação de pós-expatriação e se estas são correspondidas para evitar situações de desmotivação.

3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação das pessoas pode ter origem em diversos fatores, sejam eles fatores externos ou internos, no primeiro caso fatores objetivos como recompensas externas ou imposições coercivas, no segundo caso fatores subjetivos e eminentemente pessoais como o prazer em executar determinada atividade (Santos, 2015).

As motivações podem ser intrínsecas e/ou extrínsecas. Considera-se motivação intrínseca, a motivação própria e genuína do ser humano, manifestando-se desde cedo. Na infância manifesta-se, por exemplo na curiosidade e na descoberta, na “intrínseca vontade de novos desafios, novidades, de descobrir do que somos capazes. Explorar e aprender” (Santos, 2015, p. 12).

A motivação intrínseca não contempla qualquer tipo de recompensa externa, apenas o puro prazer de disfrutar de determinada ação ou atividade, não existe com outro objetivo (Ryan & Deci, 2000).

Existem porém alguns condicionalismos que influenciam a sustentabilidade e a evolução da motivação intrínseca, ou seja, são necessários determinados requisitos como a “familiaridade com a tarefa, competência e autonomia (...) para a emergência e manutenção da motivação intrínseca” (Santos, 2015, p. 12).

Por sua vez a motivação extrínseca pode ser definida pela obrigatoriedade de desempenhar determinada atividade com o objetivo de receber uma recompensa externa, para evitar a culpabilização / responsabilização ou para obter determinada aprovação, não existindo neste caso o puro prazer da realização da atividade em si mesma, existindo somente a instrumentalização da tarefa (Ryan & Deci, 2000).

As teorias que seguidamente apresentamos, seguindo a estrutura proposta por Oliveira (2016), assentam neste dualismo intrínseco e extrínseco do ser humano, com maior ou menor foco num ou noutro, dependendo dos casos, sendo certo que ambos são indissociáveis, pois “apesar da origem do motivo poder ser de duas origens, apenas o próprio individuo se pode motivar a si próprio” (Oliveira, 2016, p. 14).

3.3.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS GERAIS

Estas teorias são orientadas para um estudo que procura compreender o motivo pelo qual os indivíduos têm determinado comportamento, observando-os como um todo, independentemente da organização onde estão inseridos.

3.3.1.1. Teoria das necessidades de Maslow

Esta teoria foi proposta por Abraham Maslow (1970) onde cada indivíduo precisa de ver satisfeitas determinadas necessidades. Os comportamentos de cada indivíduo determinam-se pela satisfação ou pela não satisfação dessas mesmas necessidades e são suscitados pelo fator motivacional inerente a cada caso em concreto.

Maslow hierarquiza todo o processo de satisfação das necessidades, no fundo as necessidades encontram-se em diferentes patamares e só quando preenchemos o patamar inferior é que nos concentramos em atingir o patamar superior, hoje esse processo é designado por pirâmide das necessidades de Maslow (Cunha et al., 2014).

Não obstante desse processo, é necessário também relembrar que “a satisfação de uma necessidade de um nível hierárquico superior pode também ser necessária para a satisfação de uma necessidade de um nível hierárquico inferior” (Oliveira, 2016, p.17).

A pirâmide das necessidades de Maslow é composta por 5 patamares em que na base se encontram as necessidades fisiológicas, residindo nelas as necessidades de ordem física, no patamar seguinte as necessidades de segurança, correspondendo às necessidades físicas e psicológicas, em seguida encontram-se as necessidades sociais, relacionadas com as necessidades de ligação a nível interpessoal, no quarto patamar da pirâmide as necessidades de estima, prendendo-se com as questões de autoestima e de estima por parte dos outros, e no topo da pirâmide as necessidades de autorrealização, referentes ao desejo de criar, de superar e de explorar ao máximo as suas capacidades. Este último patamar é insaciável, ou seja, a necessidade aumenta cada vez que é saciada (Mineiro, 2013).

A teorização de Maslow apresenta também a ideia de que a motivação é um processo é ininterrupto e dinâmico, passível de uma constante atualização, ou seja, a motivação não se extingue quando determinada necessidade se encontra satisfeita, dado que existe sempre uma nova necessidade a satisfazer (Oliveira, 2016).

A motivação pode ser classificada quanto ao tipo de satisfação experienciada, sendo que de a satisfação interna diz respeito aos dois primeiros níveis da pirâmide e de satisfação externa aos três restantes (Oliveira 2016) isto porque os dois primeiros níveis são eminentemente pessoais e os restantes revestem um cariz social ou societário.

Podemos concluir que para a aplicação de medidas motivacionais cada organização em concreto deve, em primeiro lugar, perceber quais os níveis de necessidades que necessitam de ser satisfeitos a cada trabalhador, procurando uma solução que abranja o maior número possível de trabalhadores, dado que seria incomportável a realização individual das necessidades de cada elemento.

3.3.1.2. Teoria das necessidades de McClelland

A presente teoria, baseada também ela nas necessidades, defende que cada indivíduo tem motivos (necessidades em Maslow) diferentes e próprios, ao contrário do que defendia Maslow em que as necessidades são sempre iguais, sendo apenas variável o patamar em que cada indivíduo se encontra.

Segundo Cunha et al. (2014), são apenas três os motivos que conduzem os destinos / necessidades do indivíduo, o sucesso ou realização, a afiliação e o poder. Para Freitas “todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora (...) cada um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros” (2006, p. 28), o

que não impede que os motivos não possam coexistir entre si, o que acontece é que cada indivíduo estabelece a sua própria hierarquia de necessidades, isto é, de motivos (Oliveira, 2016).

No que diz respeito ao motivo de sucesso de ou realização poder-se-á afirmar que a sua manifestação se concretiza na orientação do trabalhador em relação ao seu comportamento delineando objetivos tangíveis mas com algum grau de dificuldade, imprimindo um certo grau de responsabilidade pessoal aliado a um risco intermédio e a um feedback, sendo este último uma forma de avaliação do seu desempenho, por forma a maximizar o seu desempenho / rendimento (Bilhim, 2013).

Segundo Cunha et al. (2014), o motivo de afiliação é representado pelo tipo de relações que o indivíduo desenvolve, com tendência a desenvolver relações amistosas e de profunda proximidade. Este tipo de relacionamento, como fonte de motivação tanto pode conduzir a um ambiente harmonioso entre pares, como pode conduzir ao inverso, ou seja, a relações de grande críspação entre pares, que se pode exacerbar quanto maior for a perceção subjetiva de algum tipo de ameaça que possa colocar o seu lugar ou trabalho realizado em risco (Oliveira, 2016). A excessiva proximidade pode também provocar distorções no que diz respeito à avaliação de cada situação em concreto, conduzindo a “maiores investimentos na promoção de relacionamento grupal do que no alcance dos objetivos de desempenho do grupo ou organização” (Cunha et al., 2014, p. 123).

O motivo do poder baseia-se na capacidade de quem exerce o poder influenciar e persuadir os outros, levando a adoção de determinado comportamento (Bilhim, 2013). Existe uma clara necessidade de “orientação para o prestígio” (Cunha et al., 2014, p. 124), dado que o exercício de influência, independentemente dos objetivos, “pode ser concretizado sem haver um verdadeiro exercício do poder, existindo somente a ideia, ou ilusão, de que, de facto, o indivíduo conseguiria manipular o comportamento do outro” (Oliveira, 2016, p.19).

Em regra o motivo de poder está intimamente relacionado com o motivo de sucesso ou de realização uma vez que o poder poderá conduzir ao sucesso, assim como o sucesso poderá conduzir ao poder, no primeiro caso pela assunção da responsabilidade do trabalho desenvolvido pelos diversos colaboradores e assumindo o risco inerente a determinadas ações, e no segundo caso o sucesso individual aumenta indubitavelmente o prestígio entre pares, pelo que o indivíduo será visto como uma referência, amentando assim a sua capacidade de influência nos demais indivíduos (Oliveira, 2016).

3.3.1.3. Teoria ERG de Alderfer

Esta teoria vem readaptar a teoria das necessidades de Maslow e segundo Alderfer (2011), existem três categorias de necessidades humanas que formam o acrónimo ERG: *Existence, Relatedness* e *Growth*, que se pode traduzir em Existência, Relação e Crescimento.

Esta teoria começa por se distanciar da teoria de Maslow não só pelo encurtamento na identificação das necessidades mas, sobretudo, pela ideia de que estas categorias de necessidades operam em simultâneo, isto é, não é necessário que uma necessidade se encontre satisfeita para passar à necessidade seguinte, no fundo não é necessário que uma necessidade seja condição *sine qua non* de outra.

Alderfer (2011) defende portanto uma menor rigidez quanto a uma hierarquia de necessidades, apesar disso propõe uma sequência padrão entre estas 3 categorias, sendo a primeira a necessidade de Existência onde se incluem as necessidades psicológicas e materiais, tais como a fome e sede e como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física respetivamente. Têm como objetivo a obtenção de bens materiais que garantam, em primeira instância a sobrevivência individual e numa segunda fase uma satisfação pessoal que advém da competição por recursos limitados com outras pessoas, sendo que, neste caso, a satisfação resulta das frustrações dos outros por não conseguirem obter esses recursos.

Na sequência surgem em segundo a necessidade de Relação que se traduz no desejo humano de se relacionar, de ter relacionamentos em que estes relacionamentos se caracterizam por uma partilha de ideias e sentimentos em comum. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência, no sentido em que não pode ser satisfeita individualmente ou isoladamente, é necessário o estabelecer relacionamentos interpessoais. (Alderfer, 2011).

Em terceiro lugar na sequência surge a necessidade de crescimento intrinsecamente ligado ao desenvolvimento pessoal e á capacidade de autorrealização e de autoestima, no fundo a necessidade de superação de desafios que se apresentam diariamente e de exercer influência sobre si e sobre os outros (Alderfer, 2011).

Em qualquer uma destas três fases / categorias podem ser desenvolvidos sentimentos de satisfação ou de frustração e de progresso ou regressão. Os conceitos de frustração e de regressão assumem-se como outra das novidades desta teoria. Assim, uma necessidade

inferior pode ser ativada ou pode voltar a ser ativada quando uma necessidade mais elevada não possa ser satisfeita, isto é, por efeito da frustração há uma regressão na priorização ou reorganização das necessidades, sendo que podem ser focalizadas mais de uma necessidade. Neste sentido a “ativação de necessidades de nível inferior pode dar uma ideia de retrocesso no processo motivacional” (Oliveira, 2016, p. 19), o que não significa em absoluto um retrocesso mas sim uma reorganização.

Para Bilhim (2013) “a contribuição de Alderfer representa uma versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades” (p. 296), possibilitando deste modo a sua aplicabilidade em ambientes empresariais e organizacionais (Oliveira, 2016).

3.3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDOS ORGANIZACIONAIS

Apresentar-se-ão de seguida algumas teorias de conteúdo organizacional. Estas são teorias orientadas para a compreensão do motivo do comportamento dos indivíduos inseridos numa dinâmica organizacional.

3.3.2.1 Teoria bifatorial de Herzberg

Para Herzberg a motivação tem por base dois fatores que representam o indivíduo face à sua organização, a saber fatores higiénicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos).

Os fatores higiénicos são fatores que, *per si*, isoladamente, “não geram motivo de satisfação, quando reunidas as condições necessárias, evitam que fontes de insatisfação ou desequilíbrio se manifestem” (Mineiro, 2013, p. 9). Como defende Oliveira (2016) “a higiene não é responsável pela cura das doenças, porém, se o indivíduo viver em condições sem higiene, há um ambiente mais propício à contração de doenças” (p. 20). Estes fatores podem incluir as condições de trabalho, os relacionamentos com as chefias e com os pares, o salário e a remuneração, a segurança e estabilidade no cargo, políticas organizacionais, que quando não se verificam, não permitem que haja motivação, ou seja, funcionam em função do ambiente (Mineiro, 2013 e Oliveira, 2016).

Os fatores motivacionais são fatores que geram satisfação e produtividade, ou seja podem gerar motivação, constituem o conteúdo funcional do cargo, ou seja estão intimamente ligados à função desempenhada pelo indivíduo, onde se incluem a delegação de competências / responsabilidades, o reconhecimento pessoal e profissional, novos

desafios e liberdade de escolha, a negociação de objetivos e respetiva avaliação relacionada com o desempenho tendo por base os objetivos acordados (Chiavenato, 2006).

Para Oliveira (2016), a grande dificuldade será a de identificar alguns dos fatores higiénicos e os motivacionais, que poderão incluir-se em ambas as categorizações, dada a rigidez dessa mesma categorização. Assim como “as motivações individuais podem não ser consistentes com os interesses da organização” (Ferreira, 2015, p. 17), nomeadamente no que diz respeito à maior autonomia do indivíduo para a realização e planeamento das suas tarefas.

3.3.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldhman

Dada a importância que assume o alinhamento dos objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais é necessário garantir o empenho e o maior rendimento possível daqueles trabalhadores. Para tal os trabalhadores / colaboradores devem-se encontrar motivados para garantir o sucesso e a otimização das tarefas que efetuam, dado que esta é a única possibilidade de garantia de sucesso (Gomes & Borba, 2011).

Hackman e Oldhman introduzem a ideia de que as tarefas desempenhadas devem ser adequadas a cada indivíduo por forma a criar motivação, satisfação e alto desempenho, em vez de serem aquelas as principais fontes de desmotivação, quer pela desadequação, quer pelo vazio funcional que contêm (Dialamícu, 2014).

Neste sentido, aqueles autores consideram fundamental o aumento do grau de responsabilidade e o enriquecimento do conteúdo de determinada função, no fundo defendem um aumento do conteúdo funcional das tarefas a desempenhar, ou seja, deve ser dada ênfase à da motivação intrínseca dos trabalhadores (Dialamícu, 2014 e Oliveira, 2016).

O modelo desenvolvido por Hackman e Oldhman defende que são cinco as características que contribuem para que a própria função seja um fator motivador: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* dos resultados (Dialamícu, 2014 e Oliveira, 2016).

A variedade está relacionada com a diversidade de atividades, capacidades, conhecimentos e aptidões para cumprir determinada tarefa. Como defende Oliveira (2016) a variedade “é, por si só, antagónica a um modelo de atividades rotineiras” (p.22). A identidade relaciona-se com o grau de identificação que o trabalhador desenvolve em relação ao resultado final visível, devendo portanto, existir o trabalhador identificar-se com o resultado da atividade / tarefa por si realizada (Dialamícu, 2014 e Oliveira, 2016). O significado diz respeito “ao impacto substancial que o trabalho tem na vida de quem o executa” (Dialamícu, 2014, p. 45), bem como “à perceção da importância e do impacto que a função tem nas vidas de outros” (Oliveira, 2016, p. 22) e da própria organização. A autonomia implica o grau de liberdade e de discricionariedade que o trabalhador tem quer no planeamento, quer nos procedimentos que utiliza para executar a sua ação ou tarefa (Dialamícu, 2014 e Oliveira, 2016).

O *feedback* é no fundo o acompanhamento do trabalho desenvolvido ou a desenvolver pelo trabalhador, ou seja, o trabalhador recebe informações, em quantidade e qualidade, claras e objetivas, sobre o seu desempenho, sobre a forma como está a realizar determinada tarefa, o que possibilita por um lado a avaliação individual e pessoal de cada um sobre si mesmo e, por outro lado, dos responsáveis da organização sobre o próprio trabalhador (Dialamícu, 2014 e Oliveira, 2016).

O modelo criado permitiu a identificação das cinco características e torná-las mensuráveis, obtendo-se o MPS (Motivating Potential Score) que se traduz na equação:

$$MSP = \left(\frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \right) \times \text{autonomia} \times \text{feedback} .$$

3.3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS

No presente ponto apresentaremos algumas teorias de processos gerais. Estas teorias dizem respeito à investigação dos componentes do processo que conduzem à motivação comportamental, através de uma observação global de todos fatores que constituem esse processo, independentemente da organização onde os colaboradores estão inseridos.

3.3.3.1 Teoria da equidade de Adams

Adams desenvolve uma teoria que tem como foco a perceção de justiça, no local de trabalho, pelos trabalhadores. Esta perceção não é meramente individual, dado que é necessário compreender o sentimento de justiça de cada um consigo mesmo, face ao seu

próprio desempenho e benefícios, e de cada um com o outro(s) face ao(s) desempenho(s) e benefício(s), na verdade aos entre os diversos investimentos individuais e diferentes ganhos ou benefícios.

Assim, dependendo da visão individual de cada um, se determinado indivíduo considerar que existem diferenças significativas entre o seu desempenho, os *inputs* (formação, inteligência, experiência) e os seus benefícios, os *outputs* (pagamentos, benefícios, promoções) em relação a outro(s), “então percebe um desequilíbrio, assimilando-o como injustiça organizacional” (Oliveira, 2016, p. 23).

Este fator é então o gerador de sentimentos de iniquidade, que pode ser gerado pela simples idealização de algo que não corresponde de todo à realidade, que os trabalhadores tentaram reduzir a um mínimo aceitável ou mesmo à cessação dessa desigualdade, por forma a gerar uma situação de equidade (Cunha et al., 2014).

Da mesma forma que, quando consideram estar numa situação de compensação excessiva, sentem-se numa situação incómoda, modificando as suas contribuições e resultados (Dialamícu, 2014).

A injustiça surge então como fator motivacional do indivíduo, que pode seguir uma de seis opções: (1) modificar os *inputs* reduzindo ou aumentando o seu esforço no trabalho, (2) alterar os resultados mantendo a quantidade de trabalho, mas reduzindo a qualidade do mesmo, (3) distorcer as suas próprias percepções de que trabalha mais ou menos que os outros, (4) distorcer as percepções sobre os outros, (5) escolher outra referência que lhe garanta mais equilíbrio e (6) sair da organização (Gomes & Borba, 2011).

Esta teoria veio revolucionar o papel da motivação face a questões de equidade ou iniquidade organizacional, contudo segundo Dialamícu (2014) e Gomes e Borba (2011), as pessoas tendem a reduzir as questões de iniquidade às diferenças salariais existentes, o que por si só desvirtua todo o processo motivacional, dado que à medida que são aumentados o seu desempenho tem o comportamento oposto, ou seja diminui. Esta situação acontece pelo facto de o aumento do desempenho perante a iniquidade, motivo pelo qual se justificou o aumento, ser temporário (Gomes & Borba, 2011).

3.3.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner

A teoria ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional) ou OBMod em inglês (*Organizational Behavior Modification*), visa fundamentalmente compreender a forma

de pensar e agir dos trabalhadores no decurso das suas atividades profissionais, sabendo que comportamento humano é considerado como o produto de estímulos oriundo do exterior” (Almeida, 2014, p.16).

Neste sentido Sousa (2012) defende que “o que determina o comportamento dos indivíduos são as consequências (recompensa/penalização) que podem daí advir” (p.14), pelo que se torna necessário encorajar / recompensar os comportamentos desejados e por outro lado desencorajar / punir os comportamentos indesejados até que os primeiros sejam assimilados numa ótica de rotina, ou seja, de repetição natural, isto é, automáticos. Quanto se atingir este nível de automatização comportamental não deve haver lugar a intervenções extraordinárias, devendo optar-se pela manutenção do *statu quo* (Sousa, 2012).

Assim, o encorajamento ou desencorajamento do comportamento opera-se através de quatro formas de reforço: (1) o reforço positivo que não é mais que atribuir uma recompensa pelo comportamento desejável, (2) o reforço negativo que se traduz na ideia de o indivíduo adotar determinado comportamento desejável sob pena de uma consequência desfavorável / negativa que se desvanece com a adoção daquele comportamento desejável, (3) por extinção que “proporciona consequências negativas a um comportamento indesejado, por forma a fazer decrescer a frequência desse comportamento” (Almeida, 2014, p.17) e (4) por punição que se traduz na aplicação em concreto de consequências negativas com o objetivo de extinguir o comportamento indesejado (Almeida, 2014, Cunha et al., 2014, Oliveira, 2016 e Sousa, 2012)

A aplicação prática desta teoria “produz em média um acréscimo de desempenho na ordem dos 17%” (Cunha et al., 2014, p. 138).

3.3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS

As teorias de processo organizacionais seguidamente apresentadas visam compreender os elementos, partes integrantes do processo, que conduzem à motivação comportamental dos indivíduos, analisando-os enquanto parte ativa nas dinâmicas entre o indivíduo e a organização onde está inserido.

3.3.4.1. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Segundo esta teoria a definição de objetivos e metas é a principal fonte de motivação e é, por conseguinte, a forma de conduzir os indivíduos a alcançarem elevados níveis de desempenho, dado que se traduz num resultado prático de sucesso ou insucesso. Com o acordo de objetivos estabelecidos, os trabalhadores desenvolvem todo o seu potencial para os cumprir, sendo que, quanto mais difíceis se afigurarem esses objetivos maior será o grau de aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido (Sousa, 2012).

Contudo, o efeito prático e real do impacto desta teoria só se fará sentir se existirem mecanismos específicos de controlo e acompanhamento por parte dos gestores responsáveis, dado que será sempre necessário, por exemplo, um *feedback* e/ou avaliações periódicas do trabalho desenvolvido, aliado a um sistema de recompensas eficaz (Sousa, 2012).

Locke e Latham criaram o acrónimo SMART representativo dos conceitos *specific, measurable, agreed e attainable, realistic e timed*, significando que os objetivos terão de ser específicos, mensuráveis, acordados (mas alcançáveis), realistas (mas difíceis) e com prazos bem definidos (Oliveira, 2016 e Sousa, 2012).

Para Santos (1999 in Sousa, 2012), esta é a teoria “que reflete maior evidência e validação empíricas (...) serviu de base para a criação de instrumentos de gestão que integrassem gestor e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenhamento e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes” (p. 17).

Por outro lado, é necessário salvaguardar que nesta teoria “as condições de sucesso estão dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos, da participação conjunta na definição dos objetivos, da transmissão de *feedback* e da existência de recompensas” (Sousa, 2012, p. 16).

A atribuição de um maior destaque para determinadas metas e objetivos pode desviar a atenção dos indivíduos de outras tarefas / comportamentos também eles importantes, pode também conduzir à falta de capacidade para o desempenho de determinada função, o que pode levar em última análise à anulação de todos “os efeitos motivadores e, por fim, à probabilidade de distrair ou prejudicar o desempenho quando na presença de atividades mais complexas” (Sousa, 2012, p.17).

3.3.4.2. Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas de Vroom defende a ideia de que os indivíduos só serão motivados para ter uma determinada ação dependendo da previsibilidade e da aceitação do resultado dessa mesma ação, ou seja, se a probabilidade de verificação do resultado (desejado) de determinada conduta for elevada. Por outras palavras “a motivação depende da expectativa do indivíduo em ser recompensado face ao trabalho desempenhado” (Galhanas, 2009, p. 14-15)

Vroom defende a existência de três fatores que os indivíduos consideram essenciais antes de desenvolverem determinada atividade, (1) a expectativa, é a relação entre o esforço e o desempenho (2) a instrumentalidade, é a relação entre o desempenho e a recompensa e (3) a valência, é a relação entre recompensa e objetivos pessoais (Chiavenato, 2006; Cunha et al., 2014 e Oliveira, 2016).

Estes três fatores são, para Vroom, a base de toda a sua teoria, sendo que a motivação é expressa pela fórmula: $Motivação = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$ (Sousa, 2012, p. 17), em que f corresponde à força que é o “potencial individual de motivação” (Oliveira, 2016, p. 28).

Esta teoria não é aceite por toda a comunidade científica, sendo-lhe apontadas algumas críticas estruturais, dado que se baseia na ideia em que a motivação é sempre tida “como um processamento racional e consciente, ignorando e descurando os pressupostos de uma motivação subconsciente” (Sousa, 2012, p. 18), pela “não inclusão do meio envolvente na medição da ‘força’ ” (Oliveira, 2016, p. 28) e por ser “tendencialmente idealista” (Dialamícu, 2014, p. 37).

3.4 A MOTIVAÇÃO NOS EXPATRIADOS

Partindo da revisão da literatura acima elencada, sabemos que existem dois tipos de motivação, intrínseca e extrínseca. Desta forma há que ter em consideração que as duas coexistem harmoniosamente e que são indissociáveis. Assim, também se deverá refletir este fenómeno em relação às motivações dos expatriados.

Para Camara (2011), uma motivação meramente extrínseca, como o caso da “**motivação financeira**, por si só, é insuficiente para caracterizar um bom candidato à expatriação” (p. 46), considerando que esta motivação é frágil devido à forte concorrência do mercado e porque “muitas vezes não resiste às dificuldades de adaptação ao país de acolhimento”

(p. 46), podendo esta situação levar à criação de dúvidas no expatriado o que em regra culmina com o seu regresso antecipado.

Da mesma forma para situações em que a motivação principal é a progressão na carreira, dado que muitas vezes é difícil “poder assumir compromissos de promoções ou colocações, a três anos de vista” (Camara, 2011, p. 46) ou por estas promoções ou colocações dependerem de fatores externos, ou seja, por dependerem de outras instituições, como por exemplo no setor público.

Assim, pese embora a importância e a relevância destas motivações, há que ter em conta também as motivações intrínsecas tais como “interesses pessoais, como o contacto com novas culturas e a procura de novos desafios” (Ferreira, 2015, p. 18).

Segundo Camara (2011), para a avaliação dos candidatos, devem ser analisadas outras motivações que levem os candidatos a aceitar serem colocados no estrangeiro, nomeadamente, o desenvolvimento pessoal e profissional, a identificação com a instituição assumindo como “ser seu «dever» apoiá-la no processo de internacionalização” (p. 86), o desejo de ter uma carreira internacional, a vontade de alargar horizontes e ter experiências diferentes e a apetência por viver no estrangeiro.

Finuras (2011) defende que as motivações dos expatriados “são também afetadas pela situação familiar” (p. 249) pelo que é necessário ter em linha de conta as próprias motivações da família, isto para que se consiga, por um lado, garantir um equilíbrio emocional do expatriado, evitando situações de “redução do poder de adaptação do indivíduo a factores stressantes e um quadro de exaustão física e emocional” (Santos, 2015, p. 17) e por outro lado, o envolvimento da própria família num processo de decisão sobre as vantagens e desvantagens da expatriação, “pode revelar reacções que o candidato por vezes não pretenda revelar” (Finuras, 2011, p. 249).

Como defendem Briscoe et al. (2009) compete às instituições criarem condições para aumentar e fomentar a motivação dos expatriados, não só pelo salário atrativo, que como já foi mencionado não é nem deve ser tido como principal fator motivacional, mas através da disponibilização de um pacote de incentivos e de benefícios.

De acordo com aqueles autores, o pacote de incentivos e de benefícios propostos pelas organizações aos futuros expatriados, deve contemplar por exemplo “férias e feriados, planos de poupança reforma, seguros variados, viagens, benefícios flexíveis” (Briscoe et al. 2009, p. 245).

Briscoe et al. (2009) e Camara (2011) defendem que o modelo de folha de balanço (figura 4) é o que melhor se adequa à expatriação, dado que tem em conta a componente salarial que é, como anteriormente referido, uma das principais motivações para a expatriação, e tem também em conta o bem-estar físico e psíquico dos expatriados, no sentido em que lhes proporciona segurança e assistência na doença através dos seguros de saúde, como também lhes proporciona a possibilidade de viajar e de gozar férias por forma a evitar o desgaste psíquico decorrente da “penosidade ou isolamento a que o expatriado fique sujeito” (Camara, 2011, p. 62).

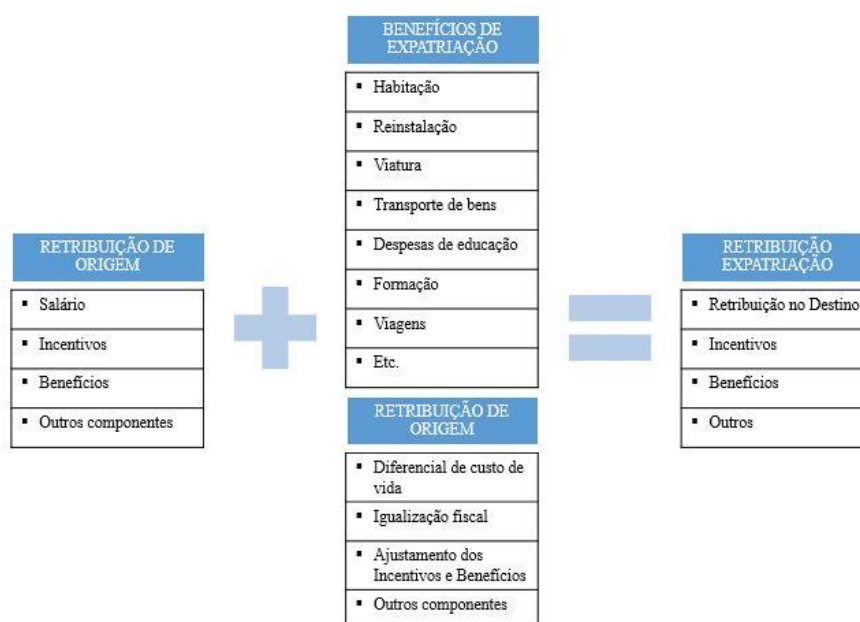


Figura 4 - Modelo folha de balanço
 Fonte: Adaptado de Briscoe (1995) in Camara (2011, p. 62)

3.5 A GESTÃO DE CARREIRAS DOS EXPATRIADOS

A progressão de carreira constitui, como já foi referenciado, uma das principais motivações dos expatriados, por outras palavras os expatriados tendem a aceitar a expatriação como forma de desenvolvimento profissional e conseqüentemente para alcançarem uma promoção ou evolução do seu estatuto a nível profissional.

Compete pois às organizações, nomeadamente aos gestores de RH, a delineação de um plano que contemple tais aspirações.

Para Bilhim (2011) a gestão de carreiras assume um papel preponderante, sem o qual é impossível compreender as relações que se estabelecem entre indivíduo, trabalho e o sistema social onde o indivíduo desenvolve a sua atividade profissional ao longo da vida. Finuras (2011) destaca que “o melhor tipo de gestão de carreiras, tanto do ponto de vista das organizações como do indivíduo, começa com a autogestão da carreira ou (...) gestão intrapessoal da carreira” (p. 284), acrescentando ainda que só com um conhecimento profundo de nós próprios, decorrente da experiência adquirida ao longo do tempo, é que “descobrimos o que é realmente importante para nós” (p. 286).

Assim, fruto da experiência adquirida e da especialização subsequente, tendemos a considerar que merecemos e devemos ser promovidos, existindo em muitos casos um desconhecimento profundo sobre nós próprios e sobre a futura função a desempenhar o que pode fazer com que “se percam bons técnicos e se ganhem maus chefes ou gestores” (Finuras, 2011, p. 285).

É importante do ponto de vista estratégico, quer da organização quer do indivíduo, que se estabeleça um planeamento ao nível da gestão de carreiras que se baseie no equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os objetivos organizacionais, pois “a gestão de carreiras (...) gera mais-valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e comprometimento no que diz respeito a organização” (Leal, 2013, p. 14).

Para Pedro (2013) compete às organizações o desenvolvimento de planos que possibilitem a promoção da gestão da carreira e da satisfação no trabalho, “assumindo o indivíduo a responsabilidade pelo investimento na própria carreira, com o suporte da organização” (p. 118).

Neste sentido para diversos autores (Finuras, 2011, Gallon, 2011, Leal, 2013 e Pedro, 2013), a auto gestão individual da carreira passa indubitavelmente pelo planeamento individual de cada um, mediante as oportunidades oferecidas por cada organização, sendo que a progressão na carreira é cada vez menos hierarquizada, isto é, passa cada vez menos por uma oscilação vertical, devendo as organizações promoverem progressões laterais ou horizontais e em ziguezague, por forma a recompensarem os seus colaboradores pelos novos conhecimentos e pelo seu desempenho, atribuindo-lhes novas funções, por ventura de maior responsabilidade e adequadas à evolução e prestação registadas.

Este reconhecimento e valorização é um fator essencial de motivação intrínseca para os colaboradores, o que fará com que aqueles se sintam cada vez mais identificados com a organização.

No que concerne aos expatriados, reiteramos mais uma vez a dificuldade que as organizações têm em perspetivar uma evolução ou progressão da carreira do expatriado a cenários de um, dois ou três anos, quer por fatores externos, quer por fatores internos, ou até mesmo pela vontade do expatriado.

Assim sendo, torna-se ainda mais importante a existência de um planeamento que confira algum grau de segurança ao expatriado em relação à sua progressão na carreira.

Estamos em crer que existe sempre a possibilidade de movimentações em ziguezague por forma a que se consiga enquadrar as novas competências e conhecimentos adquiridos pelo expatriado, sem que para tal tenha que existir uma progressão vertical, ou seja, é imperativo que seja encontrada, e se possível acordada antes do início da expatriação, uma solução que garanta o aproveitamento da experiência adquirida e que esta seja transformada em mais valia quer para a organização, quer para o indivíduo aquando da sua repatriação.

Este aspeto assume-se de especial importância já que evita situações de desmotivações e de *burnout*, “a redução do poder de adaptação do indivíduo a factores stressantes e um quadro de exaustão física e emocional contribuindo para uma negativa imagem do *self*” (Santos, 2015, p. 17), potenciando o *work engagement*, “alinhamento positivo, total e completo entre colaborador e organização” (Santos, 2015, p. 16), contribuindo para que os expatriados e todos os outros colaboradores assumam como seu dever apoiar e colaborar no processo de internacionalização da organização, que é aliás “uma poderosa motivação” (Camara, 2011, p. 86).

3.6 SÍNTESE CAPITULAR

Neste capítulo foram apresentados, numa primeira parte o conceito de motivação, algumas teorias da motivação e numa segunda parte a sua aplicação em relação à expatriação e aos expatriados, com especial ênfase para as principais motivações dos expatriados e o seu desenvolvimento profissional.

No contexto da expatriação este tipo de teorias assumem especial importância, pois a sua compreensão e aplicação permitem, por um lado, evitar situações de *burnout*, que pode

surgir pela desilusão dos expatriados face a um regresso profissional que não corresponde minimamente às suas expectativas, e, por outro lado, criar um envolvimento forte e coeso dos indivíduos com a organização, *work engagement*, possibilitando o desenvolvimento pessoal e profissional do expatriado.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Concluída a revisão da literatura, inicia-se o estudo de caso, dado que, “a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria (...) Quem sabe, mas não sabe aplicar - isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber” (Pessoa, 1986, p. 131).

A expatriação na PSP é uma realidade que ganha cada vez mais importância e destaque considerando que é necessário um esforço cada vez maior, isto é, mais eficaz e mais eficiente, no combate aos novos atores, riscos e ameaças criminais de âmbito internacional.

Neste sentido, a dimensão externa da segurança interna deve ter uma maior consideração, pois “muitos dos riscos, das ameaças e dos fenómenos de criminalidade (...) são provenientes do ambiente externo em que Portugal se insere” (Sousa, 2017 p.5), como tal deve existir uma resposta, também ela internacional, a este problema.

Esta resposta passa obrigatoriamente por “expandir e aprofundar a cooperação, a partilha e a ação coletiva com outros Estados e com outras FSS congéneres, em favor da segurança, nossa e de outros” (Sousa, 2017 p.5) e traduz-se em três medidas essenciais, (1) garantir a presença de peritos nacionais destacados nos organismos internacionais e nas agências europeias, (2) reforçar a cooperação técnico-policial e (3) expandir a rede de oficiais de ligação (Sousa, 2017).

Assim, esta investigação visa averiguar se o sistema de recrutamento e seleção é eficaz e se o perfil de competências necessário para a expatriação é adequado por forma a garantir o sucesso da missão.

4.2. A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

A PSP é uma Força de Segurança na dependência do Ministério da Administração Interna (MAI), de cariz civil, armada, uniformizada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, tal como definido na Lei de Segurança Interna (LSI - Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141) e pela Lei que aprova a sua orgânica (LOPSP - Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Diário da República, 1.ª Série, n.º 168, 6065 - 6074).

A PSP, enquanto um dos atores do Sistema de Segurança Interna (SSI), desenvolve a sua ação com o objetivo de garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade, contribuir para o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática (art.º 1.º, n.º 1 da LSI).

A PSP é uma polícia integral e moderna, assente em cinco pilares essenciais e de exploração simultânea: Prevenção, Inteligência Policial, Investigação Criminal, Ordem Pública e Cooperação Internacional (Teixeira et al., 2006).

A PSP é uma instituição hierarquizada em todos os níveis da sua estrutura, que engloba não só o pessoal com funções policiais ao qual se aplica este estudo de caso, mas também o pessoal sem funções policiais que está sujeito às regras genéricas da função pública (art.º 1.º da LOPSP).

Independentemente de todas as atribuições conferidas por Lei à PSP, importa ressaltar para o presente estudo a alínea o) do artigo 3.º da LOPSP - “Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz, e humanitárias, no âmbito policial, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais”.

Da constatação deste imperativo legal resulta um objeto de estudo demasiado abrangente que importa operacionalizar.

Neste sentido cingir-se-á, para o presente estudo, a análise às funções de Oficial de Ligação e Oficial com funções de representação em organizações internacionais ou países

terceiros, que de acordo com o Anexo I do Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro, publicado no Diário da República, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9112 que aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP, só podem ser desempenhados por elementos das categorias de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente e Subintendente, sendo que a esta última categoria está vedado o desempenho das funções de Oficial de Ligação.

A aposta na expatriação e consequente internacionalização da PSP tem merecido a atenção da Direção Nacional, exemplo disso é o ponto 5 das *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*, dado que a “cooperação com outras instituições, nacionais e internacionais de natureza policial ou que prossigam atribuições em matéria de segurança policial é um fator preponderante para a manutenção de Portugal como um país seguro” (PSP, 2016, p. 7).

Esta aposta passa pela “participação em missões de polícia, de gestão civil de crises, humanitárias e de apoio à paz no quadro da União Europeia e das Nações Unidas”, “reforço de elementos da PSP nas estruturas (...) das agências FRONTEX, CEPOL, INTERPOL e EUROPOL e das missões promovidas pela ONU” e pela “cooperação e colaboração com Polícias de outros países (...) particularmente do vizinho Reino de Espanha e dos países que integram a AMERIPOL, a IBERPOL e a CPLP” (PSP, 2016, p. 8).

Por outro lado a PSP tem demonstrado uma crescente preocupação na correta seleção e recrutamento de elementos a expatriar, com o objetivo de melhorar as taxas de sucesso das candidaturas apresentadas para *key positions*, uma vez que as candidaturas que têm vindo a ser apresentadas têm tido uma taxa de sucesso bastante reduzida.

4.3 OFICIAL DE LIGAÇÃO E OFICIAL COM FUNÇÕES DE REPRESENTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS OU PAÍSES TERCEIROS

A figura do oficial de ligação MAI nasce com a publicação do Decreto-Lei n.º 139/94, de 23 de Maio, publicado no Diário da República n.º 119, Série I-A, de 23 de Maio de 1994, segundo o qual a sua origem tem por base a necessidade de fazer face às obrigações contraídas pelo Estado Português no âmbito dos tratados e convenções internacionais e

de acordos bilaterais, dos quais se destacam o Tratado da União Europeia, o Acordo Schengen e a sua Convenção de Aplicação.

Até esta altura verificava-se a “inexistência de previsão nos diplomas orgânicos (...) da Polícia de Segurança Pública (...) da possibilidade de colocação de elementos seus no estrangeiro como oficiais de ligação” (Decreto-Lei n.º 139/94). Como já foi anteriormente mencionado esta situação já encontra previsão normativa por via do Anexo I do Decreto-Lei n.º 243/2015, sendo que aquelas funções só podem ser desempenhadas por Superintendentes-Chefe, Superintendentes ou Intendentes, o que é contraditório com o Anexo ao Decreto-Lei n.º 139/94, que prevê que as funções de oficial de ligação possam ser desempenhadas por Superintendente e Intendente com a equiparação a Conselheiro de embaixada, e Subintendente, Comissário e Subcomissário com equiparação a Secretário de embaixada.

A nomeação dos oficiais ligação é feita por despacho do Ministro da Administração Interna e em alguns casos por despacho conjunto dos Ministros da Administração Interna, das Finanças e dos Negócios Estrangeiros, sendo que, em qualquer caso, os candidatos são propostos pelo Diretor Nacional da PSP ao Ministro da Administração Interna. A nomeação é feita em comissão de serviço, por três anos, prorrogável e revogável a todo o tempo, em função dos interesses nacionais e dos compromissos assumidos no âmbito da cooperação internacional.

O conteúdo funcional dos oficiais de ligação consiste em (1) coordenar a execução local dos Programas de Cooperação Técnico-Policial, (2) elo de ligação entre as Forças e Serviços de Segurança portugueses e os seus congéneres estrangeiros, (3) colaborar com os diversos grupos de trabalho governamentais, (4) coadjuvar a elaboração de estudos e pareceres para a implementação de reformas ou estratégias de ação das Forças e Serviços de Segurança dos países onde se encontram e (5) coadjuvar o Embaixador em aspetos relacionados com a segurança¹.

Quanto ao oficial com funções de representação em organizações internacionais ou países terceiros, constante do Anexo I do Decreto-Lei n.º 243/2015, não existe nenhum normativo legal que se refira exclusivamente a esta descrição funcional, pelo que, por maioria de razão se aplicará em iguais circunstâncias o Decreto-Lei n.º 139/94, existindo

¹ <http://www.sg.mai.gov.pt/RelacoesInternacionais/OficiaisLigacao/Paginas/default.aspx>

ainda a possibilidade proposta por Alves (2005) de existirem funções afins do oficial de ligação, adiantando o exemplo do adido de segurança. Por outro lado, estes oficiais podem ser considerados todos os que por motivos de colaboração e cooperação policial sejam colocados no estrangeiro ou em organizações internacionais, sem que para tal seja necessário a sua nomeação como oficial de ligação, deixando de se reger pelo Decreto-Lei n.º 139/94, mantendo neste caso a dependência funcional e hierárquica à PSP.

4.4 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar, por um lado, a opinião de decisores da PSP e de elementos que já experienciaram uma situação de expatriação sobre a política de expatriação existente na instituição, compreendendo qual a sua posição relativamente a esta temática e, por outro lado, qual o impacto da expatriação na PSP, nomeadamente em relação ao aproveitamento da experiência e de novos conhecimentos dos expatriados. Para além desta recolha de informação, pretendemos inquirir elementos com funções policiais para perceber quais as suas posições face à expatriação.

Com base em todos os dados recolhidos o objetivo último é traçar o perfil de competências do oficial de polícia expatriado, realidade que já havia sido suscitada por Alves (2005) ao afirmar que é “importante definir o estatuto e perfil do oficial de ligação (...) e também a função em organismos internacionais ou países terceiros” (p. 47).

4.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o estudo de caso na PSP, optámos pela escolha do método qualitativo através da realização de entrevistas a quatro profissionais da PSP, dos quais dois Diretores Nacionais Adjuntos e dois Oficiais expatriados, cujas respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo.

Posteriormente, utiliza-se o método quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário a elementos das categorias de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente e Subintendente, cujas respostas foram submetidas a tratamento estatístico.

4.5.1 ENTREVISTA

Por definição a entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente

seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele in Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

No nosso trabalho a aplicação de entrevistas surge com a necessidade de compreender, por um lado, a atual política de expatriação na PSP e, por outro lado, de recolher informação sobre um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione & Matalon, 2001) sobre a especificidade da expatriação na PSP, nomeadamente, sobre o perfil necessário para a seleção como expatriado. Assim optámos por entrevistar dirigentes e antigos expatriados que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação.

Neste sentido, foram entrevistados, Superintendente-Chefe Magina da Silva (Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Operações e Segurança), o Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira (Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos), o Superintendente Luís Carrilho (Inspecor na Inspeção Nacional) e o Intendente Luís Elias (Assessor do Primeiro-Ministro).

Foi utilizada uma tipologia exploratória, onde é explorado “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmiento, 2013, p. 33).

Relativamente à estruturação, foram realizadas entrevistas formais com recurso a um guião previamente concebido, como consta no Apêndice B. Segundo Sarmiento (2013), a construção prévia de um guião permite “ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados” (p. 33). Desta forma, os dados recolhidos podem ser comparáveis entre os diversos entrevistados (Bogdan & Biklen, 2013) sendo essa comparação efetuada através da técnica de análise de conteúdo, a qual permitirá “um alcance de natureza quantitativa e/ou inferencial” (Santo, 2010, p. 66).

4.5.1.1 Validação da entrevista

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e pela Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins.

Uma vez feita a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, esta não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.5.1.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica que tem por objetivo obter inferências válidas e replicáveis com base em textos ou outros documentos que assumam especial importância sobre determinado tema (Krippendorff, 2004). Neste sentido, “a análise de conteúdo fornece pistas, aumenta a compreensão do pesquisador acerca de um fenómeno particular, ou informa ações práticas. A análise de conteúdo é uma ferramenta científica” (Krippendorff, 2004, p. 18), de grande importância no contexto das ciências sociais (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Portanto, “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (Moscovici e Henry in Sarmiento, 2013, p. 46). Sarmiento (2013) refere-se a esta técnica como “sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47).

No presente estudo foi utilizada a análise conceitual que, segundo, visa “estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto” (Oliveira in Sarmiento, 2013, p. 48). O método de análise utilizado foi o exploratório, sem a existência de uma categorização anterior, tendo sido “realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças e eventualmente as alterações, que se caracterizam as opiniões dos entrevistados” (Moscovici in Sarmiento, 2013, p. 49).

Analisando a primeira questão: **acredita que deverá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas *Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020***, 100% dos entrevistados consideraram que sim e que é uma estratégia importante. Também a opinião foi unânime (100%) a identificar que se deve reforçar o número de oficiais de ligação e a presença da PSP em organismos internacionais, conforme Quadros 1 e 2 (Apêndice G).

Relativamente à segunda questão, onde é perguntado aos entrevistados se **na sua opinião o atual sistema de gestão de recursos humanos na PSP contempla essa vertente internacional**, 75,00% considerou que sim e 25,00% afirma que não está contemplada, 100,00% considera importante que essa vertente seja contemplada, conforme Quadro 3 e 4 (Apêndice G).

Na terceira questão aplicada: **como é que se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais**, 75,00% dos entrevistados afirmam que quanto ao oficial de ligação é um processo sem concurso e que resulta de uma indicação do DN da PSP à tutela, 50,00% afirma ainda que existe uma manifestação informal de vontade por parte dos candidatos. Relativamente ao oficial com funções de representação junto de organizações internacionais, 75,00% afirma que é uma questão de nomeação do DN da PSP, sendo que dependendo do cargo em questão podem existir ou não concursos, 50,00% afirma ainda que são constituídas bolsas / listas de candidatos. A esta questão 25,00% optou por não responder (Quadros 5 e 6 do Apêndice G).

Perante a quarta questão: **na sua opinião está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções e quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções**, 100,00% refere que para os oficiais de ligação não existe perfil definido e que para as outras funções o perfil é definido caso a caso pelos próprios organismos internacionais. Quanto às competências 100,00% afirma que devem ser de cariz comportamental e técnico-profissional Quadros 7 e 8 (Apêndice G).

Relativamente à quinta questão: **no seu entender é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local**, 75,00% refere que existe mas que não está a ser ministrada pela instituição, 25,00% afirma que está e 25,00% afirma que a única formação que está a ser ministrada é uma palestra fora da responsabilidade da instituição Quadros 9 e 10 (Apêndice G).

No que concerne à última pergunta (sexta): **é definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos** adquiridos, 75,00% dos entrevistados afirma que não existe nenhum plano de reintegração, 75,00% afirma que o aproveitamento dos conhecimentos e da experiência é principalmente pessoal, contudo 25,00% admite também um aproveitamento ao nível operacional e 50,00% de nível institucional, conforme Quadros 11 e 12 (Apêndice G).

4.5.2 QUESTIONÁRIO

O questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos (...) uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos (...) ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 88).

Neste estudo foram aplicados questionários a elementos com funções policiais da PSP de modo a aferir o perfil de competências aplicável aos oficiais de polícia expatriados, a política de expatriação da PSP e a perceção dos inquiridos face à realidade da expatriação. Para a análise estatística e caracterização das amostras, efetuou-se uma análise descritiva dos dados recolhidos através do inquérito por questionário. Para complementar a análise utilizaram-se testes estatísticos, conforme Apêndice J.

O tratamento, processamento e análise estatística dos dados recolhidos foram efetuados com recurso ao software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – Versão 24.0 para Windows), software estatístico do portal Survey Monkey e o Microsoft Office Excel 2013.

4.5.2.1 Validação e pré-teste do questionário

O questionário, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, já se encontrava validado cientificamente pelo seu autor, o Professor Doutor Pedro Bettencourt da Camara, tendo sido submetido a pequenas alterações por forma a torná-lo aplicável à realidade da PSP. Estas alterações prenderam-se com a alteração de tempos verbais, para permitir a aplicação do questionário aos oficiais que ainda não tiveram na posição de expatriados, remetendo neste ponto para as definições e esclarecimentos efetuados no Capítulo 2, tendo sido acrescentadas as questões relativas à categoria dos oficiais, bem como a questão relativa à faixa etária na altura da expatriação.

Estas alterações foram submetidas à apreciação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, não merecendo qualquer outra alteração.

O questionário, nas suas duas versões, foi sujeito a um pré-teste que “consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efectiva aos problemas levantados pelo investigador” (Sousa & Baptista, 2011, p. 100) a quatro inquiridos, oficiais de polícia,

pertencentes à amostra, não se revelando necessário fazer alterações. O tempo de preenchimento variou entre oito e dez minutos.

4.5.2.2 Questionário final

Feita a validação e pré-teste, mantiveram-se as versões submetidas como versões finais dos questionários que constam no Apêndice H. Os questionários iniciam-se com uma breve introdução explicando-se o estudo, bem como a sua finalidade agradecendo desde logo a participação e garantindo o anonimato dos inquiridos. São compostos por 28 questões fechadas resposta com escala ímpar, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert com cinco alternativas, possibilitando estabelecer o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações presentes nos questionários.

O questionário é ainda composto, na versão a aplicar a oficiais não expatriados por 3 questões de escolha múltipla e visa caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária, género, categoria.

A versão a aplicar aos oficiais expatriados é composta por 6 questões de escolha múltipla e 1 questão aberta, visando caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária (atual e à altura da expatriação), género, categoria, (atual e à altura da expatriação), tempo de expatriação e local da expatriação.

A implementação do questionário foi feita eletronicamente e online, recorrendo-se para o efeito ao serviço de aplicação de questionários online SurveyMonkey, durante o período de 31 de janeiro a 12 de março de 2017. Todos os oficiais que reuniam as condições de aplicabilidade dos questionários receberam nas suas caixas de correio profissional uma ligação eletrónica através da qual podiam aceder aos questionários mediante os casos, encontrando-se o preenchimento limitado a uma única utilização completa.

4.6 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

Designa-se por universo o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2009, p. 41), abrangendo, neste caso, todos os elementos com funções policiais das categorias de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente e Subintendente. Neste sentido foram contabilizados 199 Oficiais de Polícia destas categorias a nível nacional.

4.7 DIMENSÃO DA AMOSTRA

Recorre-se à técnica de amostra pelo facto de o investigador não possuir tempo “nem recursos suficientes para recolher e analisar dados de cada um dos casos que constituem o Universo” (Hill & Hill, 2009, p. 42). Assim, as informações recolhidas permitirão extrapolar os dados recolhidos se a amostra for representativa do universo em estudo, sendo que “uma amostra é representativa se as unidades que as constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra” (Ghiglione & Matalon, 2001, p.30).

Segundo Sarmento (2013), definimos “a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ϵ) ” (p. 91). A autora complementa que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ” (Sarmento, 2013, p. 92). O nível de confiança pretendido para este estudo é de 95% com uma margem de erro não superior a 10% (0,1). Atendendo ao nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

Assim obteve-se uma amostra de 65 pessoas a inquirir, tendo sido utilizada, para este efeito, a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot (1 - p) + \epsilon^2 \cdot (N - 1)}$$

4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez concluída a aplicação dos questionários obteve-se um total de 77 questionários respondidos, sendo que 65 correspondem à amostra, sem qualquer tipo de experiência na expatriação e 12 correspondem a um grupo de controlo, grupo este com experiência de expatriação.

4.8.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Perante esta amostra obtiveram-se os seguintes resultados sociodemográficos, devidamente ilustrados no Apêndice I. No que concerne à faixa etária do grupo de oficiais não expatriados, obteve-se um total de 1 (1,54%) inquirido com menos de 30 anos, 18 (27,69%) entre 36 e 40 anos, 46 (70,77%) com mais de 40 anos.

No que concerne ao género dos inquiridos, 59 (90,77%) são do género masculino e 6 (9,23%) são do género feminino. Depreende-se assim uma notória superioridade do género masculino, conforme ilustrado.

Em termos de categoria profissional dos inquiridos, 4 (6,15%) pertencem à categoria de Superintendente-Chefe, 6 (9,23%) à categoria de Superintendente, 24 (36,92%) à categoria de Intendente e 31 (47,69%) à categoria de Subintendente.

No que concerne à faixa etária do grupo de oficiais expatriados à data da expatriação, obteve-se um total de 2 (16,67%) inquiridos entre 30 e 35 anos, 1 (8,33%) entre 36 e 40 anos e 9 (75,00%) com mais de 40 anos. Em relação à faixa etária atual 12 (100,00%) dos inquiridos com mais de 40 anos de idade.

No que diz respeito ao género dos inquiridos, 11 (91,67%) são do género masculino e 1 (8,33%) é do género feminino.

Quanto à função desempenhada no estrangeiro pelos inquiridos, 3 (25,00%) desempenhou funções de direção, 8 (66,67%) de quadro superior e 1 (8,33%) de técnico especializado.

Em relação à duração da expatriação dos inquiridos, 1 (8,33%) menos de 1 ano, 7 (58,33%) entre 1 e 3 anos e 4 (33,33%) mais de 3 anos.

Em relação à categoria profissional dos inquiridos na altura da expatriação, 6 (50,00%) pertenciam à categoria de Superintendente, 4 (33,33%) à categoria de Intendente e 2 (16,67%) à categoria de Subintendente. Em relação à categoria atual dos inquiridos, 2 (16,67%) pertencem à categoria de Superintendente-Chefe, 7 (58,33%) à categoria de Superintendente, 2 (16,67%) à categoria de Intendente e 1 (8,33%) à categoria de Subintendente.

4.8.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS QUESTIONÁRIOS

4.8.2.1 Questionário aplicado a oficiais expatriados

Em relação à Questão 1 (**Q1**) 9 inquiridos (75,00%; $\bar{x} = 4,08$; $\sigma = 0,515$) concordam que o seu perfil de competências foi um fator decisivo da sua seleção como expatriados.

Na **Q2** são apresentadas doze competências fundamentais para o sucesso da missão, sendo que relativamente à **Q2a** sobre a visão estratégica, 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,25$; $\sigma = 0,965$) concordam plenamente com a sua importância, na **Q2b** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,40$; $\sigma = 0,739$) concordam com a importância do conhecimento da missão, na **Q2c** 5

inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 3,42$; $\sigma = 0,996$) não concordam nem discordam com a importância da capacidade de liderança, na **Q2d** 8 inquiridos (66,67%; $\bar{x} = 4,00$; $\sigma = 0,603$) concordam com a importância do trabalho em equipa, na **Q2e** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,33$; $\sigma = 0,651$) concordam com a importância da orientação para resultados, na **Q2f** 8 inquiridos (66,67%; $\bar{x} = 4,67$; $\sigma = 0,492$) concordam plenamente na importância da capacidade de adaptação à mudança, em relação à **Q2g** 9 inquiridos (75,00%; $\bar{x} = 4,67$; $\sigma = 0,452$) concordam plenamente com a importância da abertura de espírito, em relação à **Q2h** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 4,58$; $\sigma = 0,515$) concordam plenamente na importância da sociabilidade, em relação à **Q2i** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 0,718$) concordam com a importância da sensibilidade, na **Q2j** 8 inquiridos (66,67%; $\bar{x} = 4,67$; $\sigma = 0,492$) concordam plenamente com a importância da tolerância ao stress, na **Q2k** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,33$; $\sigma = 0,651$) concordam com a importância da curiosidade intelectual e em relação à **Q2l** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,33$; $\sigma = 0,651$) concordam na importância do respeito pelos outros.

Relativamente à **Q3** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,42$; $\sigma = 0,669$) concordam plenamente que as competências técnico-profissionais, por si só, não garantem o sucesso na missão no estrangeiro.

Na **Q4** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 3,25$; $\sigma = 0,965$) concordam que a sua escolha como expatriados foi baseada nas suas competências técnicas na área da missão que desempenhou.

Na **Q5** 8 inquiridos (66,67%; $\bar{x} = 4,33$; $\sigma = 0,492$) concordam que com uma postura negativa face ao país de acolhimento, aos gestores locais e/ou estrangeiros com quem trabalha, dificilmente se conseguirá atingir os objetivos da missão.

Em relação à **Q6** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 4,25$; $\sigma = 0,622$) concordam que a um expatriado não basta ter um bom perfil comportamental, pelo que tem que ser também tecnicamente competente.

Na **Q7** são apresentadas quatro áreas de formação essenciais para o sucesso da missão que deverão ser ministradas pela instituição aos expatriados, em relação à **Q7a** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 2,17$; $\sigma = 0,937$) discordam que receberam formação, ministrada pela instituição, na língua do país de acolhimento, na **Q7b** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 2,42$; $\sigma = 1,311$) discordam completamente que receberam formação, ministrada pela instituição, sobre a história do país de acolhimento, na **Q7c** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} =$

2,42; $\sigma = 1,311$) discordam completamente que receberam formação, ministrada pela instituição, sobre a cultura do país de acolhimento e na **Q7d** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 2,75$; $\sigma = 1,288$) concordam que receberam formação, ministrada pela instituição, sobre as regras de conduta e de protocolo a usar no país de acolhimento.

Relativamente à **Q8** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 1,58$; $\sigma = 0,793$) discordam completamente que lhes tenha sido custeada, pela instituição, uma viagem de reconhecimento ao país de acolhimento para que pudessem perceber a realidade que iram encontrar.

Na **Q9** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 3,42$; $\sigma = 1,084$) concordam que as suas famílias os encorajaram a aceitar uma colocação no estrangeiro.

Na **Q10** são apresentados 4 cenários pelos quais as famílias dos expatriados não os deverão acompanhar na sua deslocação, na **Q10a** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 3,67$; $\sigma = 1,311$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se este não tiver família constituída, na **Q10b** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 3,92$; $\sigma = 0,900$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se o seu cônjuge tiver a sua própria carreira e não a queira abandonar, na **Q10c** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 4,08$; $\sigma = 0,793$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se existirem potenciais dificuldades com a adaptação ou educação dos seus filhos e na **Q10d** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 3,92$; $\sigma = 0,793$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se existirem outras razões impeditivas com as quais concordem.

Em relação à **Q11** 9 inquiridos (75,00%; $\bar{x} = 3,00$; $\sigma = 0,739$) não concordam nem discordam sobre se as suas famílias se adaptaram e integraram bem no país de acolhimento.

Na **Q12** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 4,08$; $\sigma = 0,996$) concordam plenamente que as suas famílias lhes deram um apoio importante no seu dia-a-dia como expatriados.

Na **Q13** são apresentadas três oportunidades que decorrem da expatriação, na **Q13a** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,42$; $\sigma = 0,651$) concordam plenamente que a expatriação lhes proporcionou uma oportunidade única de melhorarem as suas situações financeiras, na **Q13b** 9 inquiridos (75,00%; $\bar{x} = 4,25$; $\sigma = 0,452$) concordam que a expatriação lhes proporcionou uma visão diferente do mundo, alargando os seus horizontes e na **Q13c** 8 inquiridos (66,67%; $\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 0,577$) concordam que a expatriação lhes proporcionou um enquadramento que lhes permitiu ganhar novas competências e amadurecer como profissionais.

Relativamente à **Q14** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 2,25$; $\sigma = 1,138$) discordam completamente que a sua reintegração na instituição tenha sido analisada antes do início do processo de expatriação.

Na **Q15** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 2,83$; $\sigma = 1,030$) discordam que a experiência que adquirida através da expatriação tenha sido aproveitada pela instituição.

Em relação à **Q16** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 3,25$; $\sigma = 0,754$) concordam que uma colocação no estrangeiro é valorizadora para qualquer profissional.

Em relação à **Q17** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 2,17$; $\sigma = 1,030$) discordam completamente que a expatriação tenha sido um fator favorável às suas evoluções de carreira na instituição.

Na **Q18** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 4,25$; $\sigma = 0,754$) concordam plenamente que encarariam positivamente vir a aceitar um futuro convite para uma nova expatriação.

Na **Q19** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 1,115$) concordam que o pacote remuneratório que auferiram foi justo face ao custo de vida no país de acolhimento.

Na **Q20** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 4,00$; $\sigma = 1,128$) concordam que os complementos de remuneração auferidos compensaram o maior risco, penosidade e isolamento decorrente da expatriação.

Relativamente à **Q21** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 2,92$; $\sigma = 1,240$) não concordam nem discordam sobre se foram recrutados pela instituição para prestar serviço no país de acolhimento com o estatuto de trabalhador local.

Em relação à **Q22** 6 inquiridos (50,00%; $\bar{x} = 3,25$; $\sigma = 1,215$) concordam que foram bem acolhidos e que receberam apoio e orientação adequados para se integrarem harmoniosamente ao novo meio.

Na **Q23** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 3,75$; $\sigma = 1,055$) concordam que um bom acolhimento e apoio dos colegas no país de destino foram fatores essenciais para o entendimento da cultura local.

Na **Q24** 10 inquiridos (83,33%; $\bar{x} = 3,83$; $\sigma = 0,389$) concordam que os objetivos anuais da missão foram exigentes mas atingíveis.

Na **Q25** 4 inquiridos (33,33%; $\bar{x} = 3,17$; $\sigma = 1,115$) concordam que foram avaliados de forma justa e objetiva por parte das suas chefias.

Na **Q26** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 3,33$; $\sigma = 1,303$) concordam que as suas chefias lhes deram o acompanhamento fundamental ao longo do ano para que os seus desempenhos fossem otimizados.

Em relação à **Q27** 7 inquiridos (58,33%; $\bar{x} = 4,42$; $\sigma = 0,515$) concordam que é seu dever apoiar a instituição no seu processo de internacionalização.

Por fim, relativamente à **Q28** 5 inquiridos (41,67%; $\bar{x} = 3,25$; $\sigma = 1,138$) concordam que se se sentem identificados com a política internacional da PSP.

4.8.2.2 Questionário aplicado a oficiais não expatriados

Em relação à Questão 1 (**Q1**) 34 inquiridos (52,31%; $\bar{x} = 3,82$; $\sigma = 1,074$) concordam que o seu perfil de competências será um fator decisivo da sua seleção como expatriados.

Na **Q2** são apresentadas doze competências fundamentais para o sucesso da missão, sendo que relativamente à **Q2a** sobre a visão estratégica, 43 inquiridos (66,15%; $\bar{x} = 4,15$; $\sigma = 0,565$) concordam com a sua importância, na **Q2b** 34 inquiridos (52,31%; $\bar{x} = 4,46$; $\sigma = 0,614$) concordam plenamente com a importância do conhecimento da missão, na **Q2c** 30 inquiridos (46,15%; $\bar{x} = 4,15$; $\sigma = 0,988$) concordam plenamente com a importância da capacidade de liderança, na **Q2d** 34 inquiridos (52,31%; $\bar{x} = 4,43$; $\sigma = 0,661$) concordam plenamente com a importância do trabalho em equipa, na **Q2e** 37 inquiridos (56,92%; $\bar{x} = 4,06$; $\sigma = 0,808$) concordam com a importância da orientação para resultados, na **Q2f** 46 inquiridos (70,77%; $\bar{x} = 4,66$; $\sigma = 0,567$) concordam plenamente na importância da capacidade de adaptação à mudança, em relação à **Q2g** 47 inquiridos (72,31%; $\bar{x} = 4,68$; $\sigma = 0,562$) concordam plenamente com a importância da abertura de espírito, em relação à **Q2h** 32 inquiridos (49,23%; $\bar{x} = 4,46$; $\sigma = 0,561$) concordam plenamente na importância da sociabilidade, em relação à **Q2i** 36 inquiridos (55,38%; $\bar{x} = 4,11$; $\sigma = 0,664$) concordam com a importância da sensibilidade, na **Q2j** 36 inquiridos (55,38%; $\bar{x} = 4,49$; $\sigma = 0,616$) concordam plenamente com a importância da tolerância ao stress, na **Q2k** 32 inquiridos (49,23%; $\bar{x} = 4,15$; $\sigma = 0,815$) concordam com a importância da curiosidade intelectual e em relação à **Q2l** 35 inquiridos (53,85%; $\bar{x} = 4,45$; $\sigma = 0,662$) concordam plenamente na importância do respeito pelos outros.

Relativamente à **Q3** 37 inquiridos (56,92%; $\bar{x} = 3,97$; $\sigma = 0,968$) concordam que as competências técnico-profissionais, por si só, não garantem o sucesso na missão no estrangeiro.

Na **Q4** 24 inquiridos (36,92%; $\bar{x} = 3,03$; $\sigma = 1,060$) concordam que a sua escolha como expatriados será baseada nas suas competências técnicas na área da missão que irá desempenhar.

Na **Q5** 32 inquiridos (49,23%; $\bar{x} = 4,40$; $\sigma = 0,725$) concordam plenamente que com uma postura negativa face ao país de acolhimento, aos gestores locais e/ou estrangeiros com quem trabalha, dificilmente se conseguirá atingir os objetivos da missão.

Em relação à **Q6** 45 inquiridos (69,23%; $\bar{x} = 4,05$; $\sigma = 0,694$) concordam que a um expatriado não basta ter um bom perfil comportamental, pelo que tem que ser também tecnicamente competente.

Na **Q7** são apresentadas quatro áreas de formação essenciais para o sucesso da missão que deverão ser ministradas pela instituição aos expatriados, em relação à **Q7a** 22 inquiridos (33,85%; $\bar{x} = 3,15$; $\sigma = 1,302$) concordam que receberão formação, ministrada pela instituição, na língua do país de acolhimento, na **Q7b** 31 inquiridos (47,69%; $\bar{x} = 3,57$; $\sigma = 1,104$) concordam que receberão formação, ministrada pela instituição, sobre a história do país de acolhimento, na **Q7c** 29 inquiridos (44,62%; $\bar{x} = 3,65$; $\sigma = 1,110$) concordam que receberão formação, ministrada pela instituição, sobre a cultura do país de acolhimento e na **Q7d** 27 inquiridos (41,54%; $\bar{x} = 3,98$; $\sigma = 0,960$) concordam que receberão formação, ministrada pela instituição, sobre as regras de conduta e de protocolo a usar no país de acolhimento.

Relativamente à **Q8** 18 inquiridos (27,69%; $\bar{x} = 2,86$; $\sigma = 1,345$) concordam que lhes será custeada, pela instituição, uma viagem de reconhecimento ao país de acolhimento para que possam perceber a realidade que irão encontrar.

Na **Q9** 26 inquiridos (40,00%; $\bar{x} = 3,52$; $\sigma = 0,920$) não concordam nem discordam sobre se as suas famílias os irão encorajar a aceitar uma colocação no estrangeiro.

Na **Q10** são apresentados 4 cenários pelos quais as famílias dos expatriados não os deverão acompanhar na sua deslocação, na **Q10a** 24 inquiridos (36,92%; $\bar{x} = 3,69$; $\sigma = 1,198$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se este não tiver família constituída, na **Q10b** 25 inquiridos (38,46%; $\bar{x} = 3,66$; $\sigma = 1,094$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se o cônjuge tiver a sua própria carreira e não a queira abandonar, na **Q10c** 21 inquiridos (32,31%; $\bar{x} = 3,75$; $\sigma = 1,173$) concordam plenamente que a família não deverá acompanhar o expatriado se existirem potenciais dificuldades com a adaptação ou educação dos seus filhos e na **Q10d** 26 inquiridos

(40,00%; $\bar{x} = 3,62$; $\sigma = 1,011$) concordam que a família não deverá acompanhar o expatriado se existirem outras razões impeditivas com as quais concordem.

Em relação à **Q11** 42 inquiridos (64,62%; $\bar{x} = 3,18$; $\sigma = 0,748$) não concordam nem discordam sobre se as suas famílias se irão adaptar e integrar bem no país de acolhimento.

Na **Q12** 39 inquiridos (60,00%; $\bar{x} = 3,98$; $\sigma = 0,739$) concordam que as suas famílias lhes darão um apoio importante no seu dia-a-dia como expatriados.

Na **Q13** são apresentadas três oportunidades que decorrem da expatriação, na **Q13a** 35 inquiridos (53,85%; $\bar{x} = 4,28$; $\sigma = 0,625$) concordam que a expatriação lhes proporcionará uma oportunidade única de melhorarem as suas situações financeiras, na **Q13b** 36 inquiridos (55,38%; $\bar{x} = 4,52$; $\sigma = 0,562$) concordam plenamente que a expatriação lhes proporcionará uma visão diferente do mundo, alargando os seus horizontes e na **Q13c** 31 inquiridos (47,69%; $\bar{x} = 4,28$; $\sigma = 0,820$) concordam que a expatriação lhes proporcionará um enquadramento que lhes permitirá ganhar novas competências e amadurecer como profissionais.

Relativamente à **Q14** 24 inquiridos (36,92%; $\bar{x} = 3,08$; $\sigma = 1,216$) concordam que a sua reintegração na instituição será analisada antes do início do processo de expatriação.

Na **Q15** 19 inquiridos (29,23%; $\bar{x} = 3,09$; $\sigma = 1,169$) não concordam nem discordam se a experiência que irão adquirir através da expatriação será aproveitada pela instituição.

Em relação à **Q16** 36 inquiridos (55,28%; $\bar{x} = 3,95$; $\sigma = 0,891$) concordam que uma colocação no estrangeiro é valorizadora para qualquer profissional.

Em relação à **Q17** 20 inquiridos (30,77%; $\bar{x} = 2,83$; $\sigma = 1,098$) discordam que a expatriação será um fator favorável às suas evoluções de carreira na instituição.

Na **Q18** 30 inquiridos (46,15%; $\bar{x} = 4,23$; $\sigma = 0,702$) concordam que encarariam positivamente vir a aceitar um futuro convite para uma nova expatriação.

Na **Q19** 27 inquiridos (41,54%; $\bar{x} = 3,80$; $\sigma = 0,887$) concordam que o pacote remuneratório será justo face ao custo de vida no país de acolhimento.

Na **Q20** 26 inquiridos (40,00%; $\bar{x} = 3,63$; $\sigma = 1,009$) concordam que os complementos de remuneração compensarão o maior risco, penosidade e isolamento decorrente da expatriação.

Relativamente à **Q21** 31 inquiridos (47,69%; $\bar{x} = 2,77$; $\sigma = 0,984$) não concordam nem discordam se serão recrutados pela instituição para prestar serviço no país de acolhimento com o estatuto de trabalhador local.

Em relação à **Q22** 30 inquiridos (46,15%; $\bar{x} = 3,51$; $\sigma = 0,753$) não concordam nem discordam se serão bem acolhidos e se receberão apoio e orientação adequados para se integrarem harmoniosamente ao novo meio.

Na **Q23** 47 inquiridos (72,31%; $\bar{x} = 4,05$; $\sigma = 0,571$) concordam que um bom acolhimento e apoio dos colegas no país de destino serão fatores essenciais para o entendimento acerca da cultura local.

Na **Q24** 39 inquiridos (60,00%; $\bar{x} = 3,80$; $\sigma = 0,642$) concordam que os objetivos anuais da missão serão exigentes mas atingíveis.

Na **Q25** 30 inquiridos (46,15%; $\bar{x} = 3,35$; $\sigma = 0,856$) concordam que serão avaliados de forma justa e objetiva por parte das suas chefias.

Na **Q26** 30 inquiridos (46,15%; $\bar{x} = 3,37$; $\sigma = 0,928$) concordam que as suas chefias lhes darão o acompanhamento fundamental ao longo do ano para que os seus desempenhos sejam otimizados.

Em relação à **Q27** 38 inquiridos (58,46%; $\bar{x} = 4,22$; $\sigma = 0,739$) concordam que será seu dever apoiar a instituição no seu processo de internacionalização.

Por fim, relativamente à **Q28** 24 inquiridos (36,92%; $\bar{x} = 3,23$; $\sigma = 1,156$) não concordam nem discordam sobre se se sentem identificados com a política internacional da PSP.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo de conclusões e recomendações finais do trabalho académico procederemos à resposta da pergunta de partida e à verificação, ou não, das hipóteses prática e teóricas colocadas. Será também verificado o cumprimento dos objetivos delineados para esta investigação. Serão feitas algumas recomendações e uma análise crítica às limitações que, por qualquer motivo, afetaram o desenvolvimento da investigação. O trabalho findará com sugestões para futuras investigações na área da GRH.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Foram propostas no primeiro capítulo quatro hipóteses, sendo uma teórica e três práticas. Torna-se agora imperioso averiguar a sua verificação, ou não, nas próximas secções.

5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA:

O expatriado deve possuir um perfil de competências adequadas à sua missão.

A hipótese teórica colocada inicialmente verifica-se. Após a revisão literária conceptual da expatriação, do expatriado, da competência, da motivação e do desenvolvimento profissional é possível verificar vários estudos que comprovam que face às particularidades da expatriação é necessário que o expatriado detenha um perfil de competências adequado a cada missão em concreto com vista ao sucesso da missão. Este perfil de competências passa não só pelas competências técnicas obrigatórias e necessárias ao desempenho das funções e atividades a ser desenvolvidas pelo expatriado,

mas também um perfil de competências comportamentais, sem o qual o expatriado não conseguirá concluir com êxito a sua missão. Verifica-se que a falta efetiva de um perfil de competências adequado à missão conduz indubitavelmente ao seu insucesso, ao seu fracasso. No caso elementos com funções policiais da PSP, com as devidas especificidades acrescidas, concluímos que estes partilham a mesma necessidade de deter tal perfil adequado a cada missão em concreto.

5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS:

HP1: O atual sistema de Gestão (Internacional) de Recursos Humanos da PSP tem em conta à especificidade da expatriação.

A hipótese não se verifica. Não existe um sistema de Gestão Internacional de Recursos Humanos implantado na PSP, pese embora 75,00% dos entrevistados considere que o atual sistema de GRH contemple uma vertente internacional.

O estudo realizado demonstra que, conforme a revisão literária efetuada nos Capítulos 2 e 3, a expatriação em si encerra diversas particularidades que devem ser observadas e conduzidas pela GIRH, iniciando-se com o planeamento da missão, o recrutamento e seleção de expatriados, tendo em conta o perfil desejado bem como todas as condições individuais, sendo nesta fase aplicados testes e entrevistas de seleção, a formação e preparação para a missão, o acompanhamento / feedback e a repatriação e gestão da carreira. Dos dados apurados é possível verificar existe um planeamento mínimo com a definição de objetivos anuais, sendo que 83,33% dos inquiridos expatriados concordam com esta realidade e 60,00% dos inquiridos não expatriados concordam também com essa realidade. Quanto ao recrutamento e seleção verifica-se que não existe qualquer processo definido, nem são aplicados quaisquer testes específicos com base em perfis de competência desejados, recordando-se que 50,00% dos entrevistados afirma que existe apenas, para o caso dos oficiais de ligação, uma simples manifestação de vontade dos candidatos competindo a escolha das candidaturas a apresentar à tutela ao Diretor Nacional, dado que não existe qualquer concurso, conforme mencionado por 75,00% dos entrevistados. Quanto aos oficiais com funções de representação em organismos internacionais ou países terceiros, não existe qualquer definição ou enquadramento legal, à exceção da sua previsão na descrição do conteúdo funcional do Anexo I ao Decreto-Lei n.º 243/2015. Não existe formação ministrada pela instituição, conforme mencionado por

75,00% dos entrevistados e verificada pela tendência de resposta dos inquiridos expatriados. O acompanhamento existe de facto, realidade comprovada por 58,33% dos inquiridos expatriados e 46,15% dos inquiridos não expatriados. A repatriação e gestão de carreiras dos expatriados não existem conforme indicam 75,00% dos entrevistados.

Assim, num compito geral é possível afirmar, que apesar do esforço que tem sido desenvolvido pela PSP, o atual sistema de GRH não contempla uma verdadeira vertente internacional nem contempla a especificidade da expatriação.

HP2: Existe um perfil de competências transversal que pode ser adotado aos diferentes tipos de expatriação na PSP.

A hipótese prática verifica-se. No estudo de caso realizado é possível depreender que o perfil de competências é composto por duas vertentes, a vertente técnica que deve ter em conta quer os requisitos mínimos que o expatriado deve ter em função da missão que se prendem com os conhecimentos técnicos, a experiência, a avaliação curricular e de serviço, o domínio da língua do país de acolhimento, a categoria necessária e o tempo de serviço mínimo nessa mesma categoria, e uma vertente comportamental que visa a adequação do candidato às especiais circunstâncias de qualquer missão. De assinalar que 50,00% e 41,67% dos inquiridos expatriados concordam plenamente e concordam, respetivamente, que não bastam as competências técnico-profissionais para garantir o sucesso da missão, na mesma linha de raciocínio 27,69% e 56,92% dos inquiridos não expatriados concordam plenamente e concordam, respetivamente com esta realidade. Da mesma forma 33,33% e 58,33% dos inquiridos expatriados concordam plenamente e concordam, respetivamente, que não basta ao expatriado ter um bom perfil comportamental, para garantir o sucesso da missão, pelo que aquele tem também de ser tecnicamente competente. No mesmo sentido 20,00% e 69,23% dos inquiridos não expatriados concordam plenamente e concordam, respetivamente, com tal afirmação.

HP3: Não é devidamente implementada a fase da repatriação na PSP.

A hipótese prática verifica-se. No estudo de caso realizado verificamos que 75,00% dos entrevistados admite que não existe nenhum plano de reintegração, acrescem ainda as respostas dos inquiridos expatriados onde se verifica que 33,33% discordam completamente, 25,00% discordam e 25,00% têm opinião neutra sobre o facto de a sua

reintegração ter sido analisada e acordada, quando analisadas as expectativas dos inquiridos não expatriados, verifica-se que 12,31% discordam completamente, 23,08% discordam e 18,46% têm opinião neutra, 36,92% concorda e 9,23% concorda plenamente que a sua reintegração será analisada e acordada, o que de facto não acontece na realidade. Esta situação aliada ao fraco aproveitamento dos conhecimentos e da experiência identificado pelos entrevistados, recorde-se apenas 25,00% defende que existe um aproveitamento efetivo, ou seja, de ordem operacional, pode levar, como foi demonstrado no Capítulo 2 e 3, à desmotivação e à não identificação do expatriado com a organização, situação que deve ser evitada.

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Inteirar-se sobre o estado atual da GRH na PSP face à expatriação.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Foi feita uma análise aprofundada à legislação e regulamentação existente sobre a temática da expatriação na PSP, os entrevistados contribuíram para uma melhor clarificação dos procedimentos relativos ao recrutamento, seleção, formação e regresso dos expatriados e o contributo dos inquiridos revelou-se fundamental para confirmar a exigência e a relevância desta matéria para a PSP.

Perceber se as políticas de expatriação na PSP estão em linha com as políticas de expatriação empresarial.

O objetivo foi cumprido na totalidade. Foi feita uma revisão exaustiva da literatura que permitiu identificar as principais tendências e políticas de expatriação no sector empresarial privado. Este conhecimento permitiu comparar as políticas de expatriação da PSP, identificadas com o contributo dos entrevistados, dos inquiridos e dos principais documentos de relevo que regulam esta matéria na PSP.

Com base nesta realidade foi possível verificar que as políticas da PSP não estão alinhadas com as do sector empresarial privado.

Com base no estudo, verificar se existe um perfil de competências do Oficial expatriado que garanta um maior sucesso da expatriação na PSP.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Através da análise dos perfis de competências existentes e testados no sector empresarial privado, da análise dos perfis que resulta do contributo dos entrevistados, da validação das principais competências por parte dos inquiridos e pelo facto de não existir formalmente definido um perfil de competências do oficial expatriado na PSP foi possível conceber um perfil de competências transversais, bem como foi possível propor alterações às atuais políticas de expatriação na PSP.

5.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

O perfil de competências do Oficial de Polícia Expatriado está definido e adequado a um Sistema de Recrutamento e Seleção eficaz por forma a garantir o sucesso da Expatriação?

Feita a revisão literária de vários conceitos-chave na área da GRH, e realizado um estudo de caso na PSP, verifica-se que, atualmente, não se encontra definido nenhum perfil de competências do oficial de polícia expatriado, logo o atual Sistema de Recrutamento e Seleção não consegue enquadrar devidamente esta matéria.

Apesar deste problema já ter sido identificado na PSP e de existirem algumas medidas que visam o aperfeiçoamento do recrutamento por forma a garantir uma maior taxa de sucesso nas candidaturas que a PSP apresenta quer para oficiais de ligação MAI, quer para qualquer outra forma de expatriação, não é possível considerar que exista, em concreto, um Sistema de Recrutamento e Seleção com a vertente de expatriação.

Da mesma forma que, apesar de ser um objetivo estratégico da PSP o reforço da expatriação, no caso em concreto o reforço da presença de oficiais da PSP no estrangeiro, não está devidamente implementada uma GRH com a vertente internacional (GIRH) que assuma todas as fases de implementação de uma verdadeira política de expatriação.

5.5 PROPOSTA DE UM PERFIL DE COMPETÊNCIAS O OFICIAL DA PSP EXPATRIADO E DE UM NOVO MODELO DE SELEÇÃO DE EXPATRIADOS

Feita uma análise da literatura em relação à expatriação, às competências, à motivação e ao desenvolvimento profissional do expatriado e do estudo de caso interno na PSP e dado que não se verificou existir formalmente definido um perfil de competências do oficial da PSP expatriado é oportuno tecer algumas sugestões de definição de um perfil de competências que, em teoria, permitirão aumentar, à partida, o sucesso da expatriação e da própria missão internacional. Importa também tecer algumas sugestões de reformulação da GRH na PSP no que concerne à sua vertente internacional (GIRH).

Neste sentido, e como já foi mencionado anteriormente, o perfil de competências deve obrigatoriamente possuir duas vertentes fundamentais, (1) competências técnico-profissionais e (2) competências comportamentais.

As competências técnico-profissionais devem ser analisadas e definidas caso a caso, isto é, para cada missão em concreto, mediante a definição prévia do âmbito e dos objetivos específicos da missão. Esta definição é de suma importância, dado que deverá ser a base do processo de recrutamento e seleção, pois só assim será possível definir as tais competências técnico-profissionais que necessariamente terão que contemplar a categoria profissional, a experiência, a avaliação curricular, a formação específica na área em que a missão se enquadra e o eventual conhecimento escrito e oral da língua do país de destino. Estas são competências base, o que não invalida a existência / necessidade de competências mais específicas determinadas pelas particularidades de cada missão em concreto.

As competências comportamentais chave e transversais que resultam do nosso estudo são (1) abertura de espírito, (2) capacidade de adaptação à mudança, (3) tolerância ao stress, (4) sociabilidade, (5) curiosidade intelectual e (6) respeito pelos outros (Tabela 5).

Tabela 5 - Descrição das competências

(1) Abertura de espírito	Comportamento que denota tolerância e aceitação por culturas ou comportamentos diferentes do habitual. Aceitação da diversidade como fonte de aprendizagem e potenciadora de soluções inovadoras.
(2) Capacidade de adaptação à mudança	Capacidade de manter a eficiência em ambientes de constante mudança – tarefas, responsabilidades e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal).
(3) Tolerância ao <i>stress</i>	Estabilidade na produtividade a trabalhar sob pressão e perante constrangimentos, desilusões ou rejeições. Capacidade de manter a

	eficiência perante situações de <i>stress</i> , tais como pressões em termos de tempo e/ou ambiguidade de funções.
(4) Sociabilidade	Comportamento que denota extroversão e facilidade em estabelecer e manter contactos com terceiros, mesmo fora da esfera profissional. Gosto e propensão para conviver e estabelecer relações interpessoais positivas.
(5) Curiosidade intelectual	Propensão e interesse para analisar e compreender o que se passa à sua volta. Espírito de indagação sobre o porquê das coisas na envolvente que o rodeia.
(6) Respeito pelos outros	Fazer um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Ter os outros em alta consideração. Acreditar que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifestar expectativas dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidade.

Fonte: Adaptado de Camara, 2011

A estas competências devem ser adicionadas e verificadas a situação familiar e as motivações do candidato.

Neste sentido torna-se imperioso que se defina um sistema de avaliação de todas as vertentes indicadas, pelo que, a seleção deve contemplar uma análise curricular, provas individuais de personalidade, de inteligência emocional e de conhecimentos, provas situacionais de grupo com registo pormenorizado, entrevista de seleção e a verificação das motivações e da situação familiar do candidato.

Sugere-se que o processo de seleção dos candidatos seja conduzido por elementos com experiência de expatriação, por forma a aumentar a probabilidade de sucesso da própria seleção e seria esta também uma forma de utilização dos conhecimentos e da experiência adquirida por aqueles elementos.

De igual modo sugere-se que seja revista questão da formação necessária para a expatriação, que deve ser ministrada pela instituição e que neste momento não está a ser ministrada, como decorre da análise às entrevistas e inquéritos realizados.

Por fim existem dois aspetos que devem ser considerados e analisados periodicamente que se prendem com a motivação e com a reintegração dos expatriados. Estes aspetos devem ser tidos em conta pela GIRH, quer durante a expatriação através do acompanhamento e do feedback, quer após a expatriação com um acompanhamento mais próximo dos expatriados por forma a verificar a sua readaptação.

5.6 CONCLUSÕES FINAIS

O sucesso organizacional reside, hoje em dia, no valor do capital humano das próprias organizações. Se por um lado contribuem para alcançar os objetivos estratégicos, não é menos verdade que são também eles o reflexo ou a imagem da própria organização.

Neste sentido exige-se que a GRH assuma de forma eficaz e eficiente as suas funções, que não se prendem exclusivamente com o recrutamento e seleção de candidatos mas também, e cada vez mais, de potenciar as capacidades individuais e coletivas de cada elemento.

Esta realidade é tanto mais importante quando se trata de ambientes internacionais, pois não está apenas em jogo a imagem da organização, mas também do seu país de origem. Assim, a expatriação, como parte de uma estratégia de internacionalização, assume especial relevância, pelo que, é necessário que lhe seja prestada a devida atenção. O surgimento da GIRH surge precisamente da constatação deste facto.

Pelo que, todo o processo de colocação de elementos no estrangeiro deve obedecer a uma metodologia específica, onde devem ser minuciosamente analisadas, processadas e verificadas todas as variáveis em causa, sendo que uma das mais importantes é a definição de um perfil de competências que se adeque às necessidades da expatriação, em suma, as necessidades de cada missão internacional em concreto.

Existem competências que se consideram transversais, onde se enquadram as competências comportamentais identificadas anteriormente neste estudo, e que tendem a ser aplicáveis aos diversos contextos internacionais podendo neste sentido ser definidas em abstrato, resultando que apenas as competências técnico-profissionais devem ser definidas, em concreto para cada missão.

Resulta também deste estudo que deve ser dada importância quer às motivações para a expatriação, por parte dos candidatos, quer à manutenção de um elevado nível de motivação que deve ser potenciado pela organização.

O último aspeto que se mostra relevante analisar e estudar é a situação familiar do candidato à expatriação, dado que este pode ser um fator de insucesso da missão.

A PSP considera a internacionalização como um objetivo estratégico, sendo sua intenção reforçar a sua presença no estrangeiro através da colocação de elementos policiais nos mais diversos organismos internacionais e do aumento de oficiais de ligação, pelo que deve implementar uma GIRH e atender a todas as particularidades enunciadas por forma a garantir o sucesso da expatriação e o reconhecimento internacional devido.

Não se espera porém que este seja um processo simples e de fácil aplicabilidade, contudo é sempre possível melhorar ou fazer diferente mas melhor.

5.7 RECOMENDAÇÕES

A concretização da presente investigação na área de RH deverá ser tida em consideração como uma colaboração e contributo para melhorar a G(IRH) na PSP, bem como propor alternativas à atual política de expatriação da PSP para que melhore as fases de recrutamento, seleção, acompanhamento e de reintegração de expatriados, por forma a garantir um maior sucesso das missões internacionais através do estabelecimento de elevados critérios de qualidade, apoiados na cientificidade de todo o processo de internacionalização, sem descuidar o devido desenvolvimento profissional e pessoal dos seus Recursos Humanos.

5.8 LIMITAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação poderia ter tido uma maior abrangência quanto ao número de inquiridos, acontece que a dispersão nacional dos elementos policiais invalidou o contacto presencial, o que obrigou a uma disponibilização eletrónica dos questionários. Ora, face a esta realidade e sabendo que só 30 a 40 % dos inquiridos responde a questionários online não era viável uma amostra maior àquela que aqui se obteve, recorde-se que, após dois pedidos de colaboração, foram necessários 41 dias para a atingir.

As regras ditadas pelo Regulamento de Elaboração e Avaliação da Dissertação, a delimitação temporal para a realização do estudo e o facto de decorrer em simultâneo o estágio prático com a necessidade de elaboração de dois relatórios de estágio revelaram-se também fatores condicionantes.

5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este trabalho científico teve como finalidade a definição de um perfil de competências que pudesse ser aplicado aos diferentes tipos de expatriação na PSP, nomeadamente aos oficiais de ligação e a oficiais que desempenhem outras funções no estrangeiro e que preencham os requisitos para serem considerados expatriados, nomeadamente o tempo de expatriação, podendo recomendar-se que este estudo seja alargado a outras forças e serviços de segurança, por forma a poder ser efetuado um estudo comparativo.

Para além desta recomendação podem ser sugeridas futuras investigações como a exploração da definição de oficial com funções de representação em organismos

internacionais ou países terceiros, do seu conteúdo funcional e da sua dependência, relevando neste ponto o interesse de se estudar se existe a possibilidade de a PSP ter oficiais de ligação próprios, sem estes dependerem diretamente das orientações e definições emanadas pelo MAI ou pelos chefes da missão diplomática, por exemplo a necessidade de se estudar da possibilidade de a PSP ter oficiais de ligação, por hipótese, junto da Polícia Nacional francesa.

BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C. (2011). *The practice of organizational diagnosis: theory and methods* (1^a ed.). New York: Oxford University Press.
- Almeida, A. (2014). *A motivação dos profissionais de front office nas unidades de saúde privadas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração de Gaia.
- Alves, F. (2005). *Oficiais de ligação da PSP na cooperação policial internacional* (Trabalho final do 1.º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- André, A. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- Bilhim, J. (2011). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos* (2^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, J. & Gregersen, B. (1999). The right way to manage expats, *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 2, pp. 52-63.

- Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management* (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Briscoe, D., Schuler, R. & Claus, L. (2009) *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises* (3rd ed.). London: Routledge.
- Caligiuri, P. & Colakoglu, S. (2007) A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, Volume 17, n° 4, p. 393-410
- Camara, P. B. (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional* (1.^a ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *A expatriação em Portugal* (1.^a ed.). Lisboa: RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2006), *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (6^a ed). São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (7^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 139/94, de 23 de maio, *Diário da República*, Série I-A n.º 119. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, *Diário da República*, Série I, n.º 204, 9054 – 9086. Ministério da Administração Interna.

- Dialamícu, M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional). Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Dowling, P. & Welch, D. (2004). *International human resource management* (4th ed.). Londres: Thomson.
- Elias, L. (2013). A Externalização da Segurança Interna: As dimensões global, europeia e lusófona. *Relações Internacionais (R:I)*. n. 40, pp. 09-29. Lisboa: Instituto Português de Relações Internacionais.
- Elias, L. (2009). *A dimensão externa da segurança interna. Interdependência, estratégias nacionais e desafios internacionais* (Trabalho final do 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Elias, L. (2012). Desafios da Segurança na Sociedade Globalizada. *Observatório Político*. Obtido de <http://www.observatoriopolitico.pt>
- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J. (2002) *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Farinha, L. (2005). *A Polícia de Segurança Pública e a cooperação policial na União Europeia* (Trabalho final do 1.º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, A. (2015). *Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento*. (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional). Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- Finuras, P. (2011). *Gestão intercultural: Pessoas e Carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Volume 5, Edição Especial, pp. 183-196. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Volume 44, n.1, pp. 44-57. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Fortes, A. (2015). *A Polícia de Segurança Pública nas missões internacionais. Reflexões sobre o quadro normativo e formativo interno* (Relatório final do Curso de Comando e Direção, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). Loures: Lusociência.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Funchal: Universidade da Madeira.
- Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da Administração Pública*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Gallon, S. (2011). *Repatriação e Carreira: Possibilidades e desafios*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Porto Alegre (Brasil): Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.). Oeiras: Celta.
- Giddens, A. (2006). *O Mundo na era da globalização* (6.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Gomes, D. e Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, P. (2005). *A cooperação policial na União Europeia. Um desafio estratégico para a PSP* (Trabalho final do 1.º Curso de Direcção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leal, J. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: Um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. (Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano). Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, Série I, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, *Diário da República*, Série I, n.º 167, 6135 – 6141. Assembleia da República.
- Lourenço, Nelson (2013), *Sociedade global, segurança e criminalidade – Documento para o ensino*. Lisboa: Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa. Obtido de http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/aens_MA_20207.pdf
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. (1987). Expatriate selection, training and career pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, Volume 26, Issue 3, pp. 331-345.
- Mineiro, S. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: Caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das

Instituições Financeiras). Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Mitrev, S., & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: Factors and Insights. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7, n. 1, pp. 158-167.

Mota, P. (2011). *Gestão de competências Organizacionais*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática e Computadores). Lisboa: Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa.

Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Glossário de Termos Técnicos - Certificação e Avaliação de Competências*. Brasília: OIT.

Pedro, M. (2013). Os modelos de competências e o seu contributo para a gestão de carreiras. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, Volume 4, n. 1. Brasil: Universidade Federal Fluminense.

Pereira, A. (2014). As ameaças transnacionais e a Segurança Interna. *Revista de Ciências Militares. Vol. II*, pp. 307-321. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Pessoa, F. (1986). *Páginas de pensamento político*, Volume II (Introdução, organização e notas de António Quadros). Mem Martins: Europa-América.

Polícia de Segurança Pública (2016). *Grandes opções estratégicas da PSP para 2017-2020*. Lisboa: Direção Nacional. Obtido de <http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/Grandes%20Op%C3%A7%C3%B5es%20Estrat%C3%A9gicas%20da%20PSP%20para%202017-2020%20VF%20assinada%20com%20capa.pdf>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, pp. 54 – 67.
- Sá, T. (2015). *Política Externa Portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais. Génese, fundamentos e problemas* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, G. (2015). *A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Santos, S. (2012). As Nações Unidas, a OTAN, e a Política Externa e de Segurança Comum da União Europeia enquanto principais catalizadores da Segurança Internacional. Em J. Gouveia (coord.), *Estudos de Direito e Segurança*, pp. 423-448. Coimbra: Almedina.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sequeira, J. (2005). Segurança Interna e Externa face às Novas Realidades. *PROELIUM*, n. 4, pp. 47-67. Lisboa: Academia Militar.
- Soares, S. (2008). *A actualidade das operações de apoio à paz* (Dissertação de Licenciatura, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Sousa, A. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

- Sousa, C. (2017). Tópicos de intervenção de S.Ex^a a Ministra da Administração Interna. *A Segurança Interna no Século XXI: Tendências e Dinâmicas*. Lisboa: Gabinete da Ministra da Administração Interna. Obtido de http://academiamilitar.pt/images/Seminario_Seguranca_Interna/Interven%C3%A7%C3%A3o_S.Exa_MAI_na_Abertura_da_Confer%C3%A2ncia_Seguran%C3%A7a_Interna_Sec_XXI.pdf
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Stahl, G. & Björkman, I (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Teixeira, N., Lourenço, N., & Piçarra, N. (2006). *Estudo para a reforma do modelo de organização do sistema de segurança interna: Relatório Preliminar*. Lisboa: Instituto Português de Relações Internacionais. Obtido de http://reformassi.mai.gov.info/wp-content/uploads/2007/03/estudo_preliminar.pdf
- União Europeia (2010). *Estratégia de segurança interna da União Europeia – Rumo a um modelo europeu de segurança*. Bruxelas: Serviço das Publicações da União Europeia.

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas

Apêndice B: Guião de Entrevista

Apêndice C: Entrevista ao Assessor do Primeiro-Ministro – Intendente Luís Elias

Apêndice D: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira

Apêndice E: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Operações e Segurança – Superintendente-Chefe Magina da Silva

Apêndice F: Entrevista ao Inspetor da Inspeção Nacional da PSP - Superintendente Luís Carrilho

Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo

Apêndice H: Questionários Aplicados

Apêndice I: Análise Sociodemográfica

Apêndice J: Análise dos Questionários

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO SUBINTENDENTE EZEQUIEL RODRIGUES

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367, do 29º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, com o título *Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O Perfil de Competências do Oficial de Polícia Expatriado*, da qual é orientador o Exmo. Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V. Exa. que se digne a elaborar um pedido à Direção Nacional da PSP, na pessoa de S. Exa. o Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos com vista à obtenção de autorização para a realização de questionários aplicados via correio eletrónico profissional, durante os próximos meses de Janeiro e Fevereiro, aos Exmos. Srs. Subintendentes, Intendentes, Superintendentes e Superintendentes-Chefe.

Serão realizados dois questionários sendo que um será aplicado a Oficiais que já tenham ou estejam a desempenhar funções de Oficial de Ligação ou de representação junto de organizações internacionais e o outro a Oficiais que não tenham desempenhado tais funções.

Mais se solicita a colaboração dos diversos Departamentos da Direção Nacional da PSP relacionados com esta matéria, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Formação e Departamento de Operações no sentido de ser facultada informação relevante sobre a atual política institucional de expatriação.

Os objetivos do estudo prendem-se com a definição de um perfil de competências necessário para a realização de missões internacionais nas vertentes de Oficial de Ligação e de representação junto de organizações internacionais, bem como a análise da atual política institucional de expatriação, nomeadamente política de recrutamento, seleção, formação, acompanhamento e reintegração inerentes à realização das missões internacionais em causa.

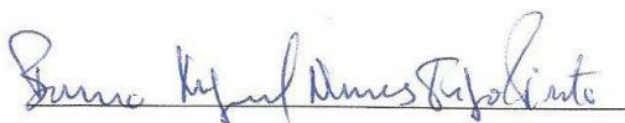
Assim sendo, atendendo à natureza do estudo, a realização destes questionários e a recolha da informação mencionada serão imprescindíveis para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir uma maior credibilidade e fundamentação nas conclusões e respostas que se pretendem atingir.

O Aspirante a Oficial de Polícia, Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, compromete-se a informar devidamente todos os intervenientes quanto ao processo de tratamento e análise dos dados recolhidos, bem como dos resultados obtidos que serão apresentados e discutidos publicamente. Será apresentado a todos os intervenientes um termo de consentimento informado e respeitadas as demais normas éticas que caracterizam a investigação científica no âmbito das ciências sociais.

À superior consideração de V. Excelência,

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSP, 14 de Novembro de 2016



Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO SUBINTENDENTE EZEQUIEL RODRIGUES

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367, do 29º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, com o título *Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O Perfil de Competências do Oficial de Polícia Expatriado*, da qual é orientador o Exmo. Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V. Exa. que se digne a elaborar um pedido à Direção Nacional da PSP, na pessoa de S. Exa. o Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos com vista à obtenção de autorização para a realização de entrevistas às seguintes individualidades da estrutura orgânica da PSP

Exmo.º Sr. Superintendente-Chefe Magina da Silva – Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Operações e Segurança;

Exmo.º Sr. Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira – Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos;

Exmo.º Sr. Superintendente Luís Carrilho – Inspeção Nacional da PSP;

Exmo.º Sr. Intendente Luís Elias – Assessor do Exmo.º Sr. Primeiro-Ministro António Costa;

Os objetivos do estudo prendem-se com a definição de um perfil de competências necessário para a realização de missões internacionais nas vertentes de Oficial de Ligação e de representação junto de organizações internacionais, bem como a análise da atual política institucional de expatriação, nomeadamente política de recrutamento, seleção, formação, acompanhamento e reintegração inerentes à realização das missões internacionais em causa.

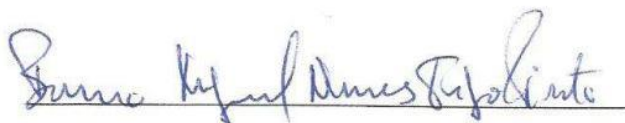
Assim sendo, atendendo à natureza do estudo e dado que no decorrer da investigação já efetuada revelou-se absolutamente necessário e indispensável a realização destas entrevistas como forma de recolha de dados e de obtenção de informação cruciais para a elaboração da Dissertação de Mestrado, sendo certo que tais entrevistas lhe irão conferir uma maior credibilidade, fundamentação e validade nas conclusões e respostas que se pretendem atingir.

O Aspirante a Oficial de Polícia, Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, compromete-se a informar devidamente todos os intervenientes quanto ao processo de tratamento e análise dos dados recolhidos, bem como dos resultados obtidos que serão apresentados e discutidos publicamente. Será apresentado a todos os intervenientes um termo de consentimento informado e respeitadas as demais normas éticas que caracterizam a investigação científica no âmbito das ciências sociais.

À superior consideração de V. Excelência,

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 09 de Janeiro de 2017



Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367

Apêndice B: Guião de Entrevista



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Entrevista sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

A internacionalização da Segurança está hoje na ordem do dia, pelo que, urge o acompanhamento das novas tendências para fazer face às ameaças e riscos identificados. Na senda da experiência já adquirida em matéria de cooperação policial internacional a PSP deve ter uma visão estratégica de futuro, que, segundo As Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020, passará pelo reforço da representatividade internacional, por forma a aumentar a troca de informações e a facilitar eventuais intervenções conjuntas no quadro dos compromissos assumidos. Assim, gostaria de ouvir a sua opinião sobre alguns aspetos que possam ajudar a caracterizar, por um lado, a atual política de expatiação da PSP e, por outro lado, a caracterizar o perfil de competências desejável do Oficial expatriado.

1- Acredita que irá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas *Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017-2020*?

2- Na sua opinião, o atual sistema de gestão de recursos humanos na PSP contempla essa vertente internacional?

3- Como se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais?

4- Na sua opinião, está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções? Quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções?

5- No seu entender, é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local?

6- É definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos adquiridos?

Apêndice C: Entrevista 1 ao Assessor do Primeiro-Ministro – Intendente Luís Elias

Guião

1- Acredita que deverá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020?

Sim, penso que sim. Penso que isso é um aspeto importante a ter em consideração na estratégia de cooperação internacional quer da instituição em concreto quer do MAI, quer do país. Cada vez mais esta dimensão externa da segurança é importante, nós só conseguimos ter acesso a determinados fóruns de discussão e ter acesso a determinado tipo de informação se tivermos esta componente de relações internacionais, de cooperação internacional. Penso que ela deve ser expandida em diversas vertentes, quer na vertente mais global no que diz respeito às missões de paz da ONU e até de cooperação no quadro da INTERPOL, porque também podíamos investir a esse nível, quer na vertente europeia, quer em missões da política comum de segurança e defesa, quer em agências da UE como sejam a EUROPOL, a FRONTEX, etc., quer no quadro da CPLP, com a cooperação técnico-policia. É evidente que depois temos a dimensão dos Oficiais de Ligação do MAI nas embaixadas de Portugal no estrangeiro que também é extremamente relevante, mais aí, sendo relevante para a PSP, acaba por ser mais relevante para o MAI, porque estes Oficiais de Ligação são representantes do Estado português, do MAI em concreto nas embaixadas e o facto de termos Oficiais a serem nomeados para essas funções é também orgulho, visto que é o reconhecimento das nossas competências e da nossa qualidade, da qualidade dos nossos Recursos Humanos. Respondendo concretamente, acho que sim, que deve ser expandida esta aposta em aumentar a presença junto de organizações policiais e em missões internacionais por parte de quadros da PSP.

2- Na sua opinião o atual sistema de GRH contempla essa vertente internacional?

É uma pergunta difícil, apenas e só na seguinte medida, penso que sim que contempla mas não lhe dá o devido valor ou peso, ou seja, não há um incentivo de carreira na PSP para que os Oficiais, Chefes e Agentes participem em missões internacionais. O incentivo acaba por ser mais remuneratório tendo em conta as condições remuneratórias que decorrem da participação nestes contextos, quer seja na vertente dos Oficiais de Ligação,

quer seja no quadro de organizações internacionais, mas do ponto de vista de carreiras, por vezes, os Oficiais, Chefes e Agentes que participam nestas missões têm mais a perder do que a ganhar ao participar nestas missões, pelo menos tendo em conta as recentes alterações quer do estatuto da PSP, quer a própria prática que nós vemos no dia-a-dia. Acaba assim por ser uma decisão iminentemente pessoal, de voluntariado, e cada um dos recursos da PSP decidirem o custo / benefício de enveredarem por esta experiência. Se me pergunta a minha opinião pessoal, apesar destes constrangimentos, pessoalmente, acho que é uma questão extremamente positiva, porque poderá não dar um benefício direto nas carreiras das pessoas, dos Oficiais, Chefes e Agentes, mas todos aqueles que participam nestes contextos internacionais trazem sempre para o seio da instituição e para si próprios enorme experiência, know-how sobre os contextos internacionais, ameaças e riscos, sobre a organização das outras forças e serviços de segurança internacionais, que acho extremamente positivo e importante para os quadros da PSP e para a própria Polícia de Segurança Pública.

3- Como é que se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais?

Para os Oficiais de Ligação é uma questão de nomeação por parte do Diretor Nacional da PSP, penso que informalmente os Oficiais manifestam a sua voluntariedade e depois o Diretor Nacional, com a restante Direção, entende ou não nomear esses Oficiais para as posições que vão surgindo. Quanto aos Oficiais para outras organizações internacionais, existe um processo que neste momento não sei se está em vigor ou não, na medida em que, num passado recente, existiam concursos publicados em Ordens de Serviço e os diferentes Oficiais, Chefes e Agentes submetiam-se a provas, nomeadamente provas de língua estrangeira, testes psicotécnicos e entrevista. Neste momento confesso que não tenho conhecimento se este processo está em vigor ou não, na medida em que tenho visto diversas nomeações que não têm obedecido a este processo. Na minha opinião não concordo com o grau de discricionariedade e com a falta de um processo transparente na seleção de quadros para missões internacionais. Primeiro por uma questão de justiça relativa e de justiça absoluta, e, por outro lado, porque este processo estando em vigor, ajuda a selecionar os melhores, nomeadamente, aqueles que têm competências específicas, de acordo com o que as organizações internacionais solicitam, competências

linguísticas que são muito importantes nas organizações internacionais, quer seja o domínio da língua inglesa, francesa ou qualquer outra e este processo estar em vigor ajudava a conseguirmos selecionar os melhores recursos humanos possíveis. Compreendo que, no que diz respeito aos Oficiais de Ligação, seja um processo que seja necessariamente por nomeação mas parece-me que ainda assim podia ser alterado o procedimento e serem abertos concursos, sendo certo que a decisão final incumbiria à Direção Nacional.

4- Na sua opinião está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções? Quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções?

O perfil acaba por ser definido em grande medida pelas organizações internacionais. A PSP tenta ajustar-se ao perfil previamente definido para as missões que são anunciadas no quadro das organizações internacionais. Aquilo que a instituição tem que ter noção é que para o exercício de funções em determinadas organizações internacionais é necessário pelo menos o domínio da língua oficial da missão e são necessários determinados requisitos básicos, nomeadamente, número mínimo de tempo de serviço, não ter antecedentes em termos disciplinares ou processos disciplinares pendentes, mas no que diz respeito aos perfis específicos acabam por ser as organizações internacionais a delineá-los. Se me pergunta se era importante a PSP, mesmo assim, tentar definir um perfil para diferentes tipos de missões, penso que era um exercício que seria interessante, pelo menos para nós, em termos de estratégia de recursos humanos, termos a capacidade de conseguir selecionar ou nomear os melhores recursos humanos possíveis para o quadro de determinadas missões. Isto é importante porque muitas vezes temos Oficiais, Chefes e Agentes nossos a concorrer para posições que são anunciadas em termos internacionais ou em termos europeus, por exemplo, e que estamos a competir com outros recursos de outros países e é importante que nós tenhamos uma noção daqueles requisitos que são essenciais e daqueles que são aconselháveis, no fundo as características essenciais e aconselháveis. Assim, não estando definido esse perfil, como decorre da minha própria resposta, penso que seria importante um trabalho mais apurado a este nível para que consigamos ter mais sucesso na seleção para posições internacionais importantes. Em termos de competências será importante um bom conhecimento técnico da área para a qual os recursos se estão a candidatar, imaginemos que é uma posição num quartel-

general de uma missão das Nações Unidas, têm que ser pessoas com um perfil e competências em termos de Estado-Maior, se for uma função mais técnica, no âmbito da investigação criminal ou no âmbito da ordem pública, etc., naturalmente têm que ser Oficiais, Chefes e Agentes com essas competências. Em termos genéricos têm que ser pessoas que têm de ser abertas à diversidade cultural e à diversidade étnica, com fácil capacidade de adaptação, boa capacidade de comunicação, devem ter também capacidade de trabalhar em horários e em condições adversas, muitas vezes, no quadro destas missões, trabalhamos em horários bastante intensos e também em condições de trabalho, por vezes, também adversas. Estas são algumas competências que considero fundamentais e depois aquelas competências mais técnicas que são requisito essencial, por exemplo um bom domínio da língua, não só falado mas também escrito, porque para o exercício de funções relevantes no quadro destas missões e destas organizações não é importante apenas e só falar bem o inglês, o francês, o espanhol ou outro, mas também escrever. Neste sentido isto já é uma competência específica que muitas vezes faz a diferença em selecionar este ou aquele recurso. Nós temos que pensar que muitas competimos com polícias oriundos de sistemas em que o inglês quase que é a segunda língua, se não a primeira em muitos casos, não falando dos anglo-saxónicos, e isso é uma condição essencial, por exemplo, para a seleção das chamadas *key positions* no quadro das missões e das organizações.

5- No seu entender é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local?

No processo que eu tenho conhecimento que estava em vigor sim. Aliás, eu tive responsabilidades específicas no desenho de um curso de formação para missões internacionais e tudo isso estava contemplado. Nos últimos anos não têm sido realizados esses cursos. Questão que considero menos positiva, penso que temos todas as condições, não só porque temos recursos humanos com experiência e com o conhecimento em relação ao trabalho nestas organizações internacionais e nestas missões, como acho que devíamos manter o mesmo processo que tínhamos no passado, tendo em conta habilitar convenientemente os nossos recursos humanos para este tipo de missões. Neste sentido penso que houve alguma regressão nos últimos anos, talvez decorrente também da menor aposta do próprio Estado português na seleção de polícias para missões internacionais. Registo atualmente, finais de 2016, princípios de 2017, uma certa aposta em estimular o

envio de candidaturas por parte de polícias nossos e, de facto, têm ido alguns. É certo que, alguns dos que foram, não tiveram qualquer processo de formação, questão que considero, como já referi anteriormente, menos positiva.

6- É definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos adquiridos?

O plano de reintegração não existe. As pessoas regressam, são colocadas nos Comandos de origem, sendo certo que neste momento já nem há essa garantia que regressem aos Comandos de origem. Implica sempre uma grande capacidade de adaptação pessoal dos próprios polícias que regressam, dado que, muitas vezes, estão sujeitos durante um longo período a outro tipo de sistema de serviço e depois regressam à instituição de origem e não há esse plano de reintegração de facto. Quanto ao ser aproveitada a sua experiência também não o é suficientemente, ou seja, todos os que participaram em missões internacionais sentem que podiam ter dado mais. Por exemplo, uma questão que eu considero fundamental, não só pela parte da PSP, mas até por parte do ministério, era, sobretudo para aqueles polícias que exerceram funções ou tiveram posições importantes, posições chave no seio dessas operações ou dessas organizações, fazer um *debriefing* sobre a sua experiência, sobre os aspetos positivos e negativos, sobre a opinião desse elemento acerca do impacto que a situação de segurança possa ter na segurança do país e também, hipoteticamente, de propostas e ideias que esses mesmos quadros tenham a fazer quer ao MAI, quer à PSP. Portanto, acho que isso era fundamental e não se perdia muito tempo, dado que isto não é perder tempo, é ganhar. Acontece que entramos muitas vezes na rotina e as pessoas regressam e não há de facto essa grande preocupação. É certo que normalmente o Diretor Nacional, e quando não é o Diretor Nacional é o Diretor Nacional Adjunto, tem a preocupação de receber as pessoas, mas não é muito mais do que isso. Acaba por ser quase uma cerimónia de boas vindas ou de regresso, mas uma sessão efetiva de trabalho em que se fizesse uma análise da experiência e dos possíveis contributos que esses Oficiais, Chefes e Agentes podiam ter para a instituição isso não existe. Muitas vezes alguns dos novos conhecimentos adquiridos por esses polícias ficam para eles próprios, acabando por ser utilizados na instituição mas não de uma forma sistematizada, o que eu penso que poderia e deveria ser corrigido, porque este diagnóstico está feito há muitos anos, há muitos anos que dizemos que temos que o fazer mas tarda a altura de o

fazer. Acho que a instituição tem mais a perder do que a ganhar se não o fizer, se não aproveitar os conhecimentos adquiridos e a experiência destes quadros nestas organizações.

Apêndice D: Entrevista 2 ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira

Guião

1- Acredita que deverá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020?

Sim, considero. É intenção da Tutela e da DN reforçar a colocação de pessoal policial nas mais diversas instituições e missões internacionais de segurança, designadamente, reforçando o número de oficiais de ligação MAI, por exemplo, colocando um oficial de ligação do MAI, junto da EUROPOL, mas também no domínio das missões de cooperação internacional, em regime de secondment, processo, este conduzido, de forma transparente, pelo Departamento de Operações da DN, assim como facilitando a concessão de licença sem vencimento em organismo internacional, para as missões internacionais que forem consideradas de interesse nacional e institucional.

2- Na sua opinião o atual sistema de GRH contempla essa vertente internacional?

Efetivamente, hoje em dia, quando definimos e contabilizamos os postos de trabalho, especialmente, a partir da categoria de intendente (categoria a partir da qual os postos de trabalho começam a ser diminutos), consideramos as funções de oficiais de ligação do MAI e funções de representação junto de organismos internacionais ou países estrangeiros, como quaisquer outras funções próprias da categoria, tais como as funções de 2.º comandante da CD e de comandante de divisão metropolitana. Por isso, esta vertente está contemplada na GRH da PSP.

3- Como é que se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais?

Antes de iniciar a resposta é necessário aclarar que não são apenas os oficiais de polícia que são autorizados e escolhidos para missões internacionais; também são escolhidos e nomeados agentes e chefes. Todavia no caso dos oficiais de ligação MAI são apenas escolhidos e nomeados oficiais, a partir da categoria de intendente, atendendo ao Estatuto da PSP e ao nível de competências exigido para o preenchimento do posto de trabalho.

Quanto à nomeação de oficial de ligação MAI, os intendentes, superintendentes e superintendentes-chefes que queiram ser nomeados têm que manifestar essa vontade, enviando o seu oferecimento e currículo vitae ao Diretor Nacional; este por sua vez envia os dossiers dos três candidatos para o preenchimento do posto de trabalho à Secretaria Geral do MAI, sendo a MAI a escolher um entre os três candidatos. Relativamente à nomeação para missões de cooperação internacional no âmbito da ONU e EU, de quando em vez são abertos convites, devendo os polícias oferecer-se para constar numa bolsa do Departamento de Operações; depois de submetidos a provas, serão escolhidos para as missões definidas pela DN, em função da sua ordenação na referida bolsa. Por último, se os polícias, independentemente da categoria, quiserem concorrer autonomamente para lugares nas instituições internacionais de segurança, terão que pedir uma licença de curta ou longa duração e a mesma lhe ser concedida, ficando a partir daí desvinculados da PSP. Porém, se o posto de trabalho a que concorrem for considerado de interesse relevante para a PSP e Estado português, podem usufruir do regime de licença sem vencimento em organismo internacional (não perdem direitos, sendo o regime concedido pelo MAI e MNE), todavia, terão que submeter o processo a despacho prévio do Diretor Nacional que decidirá do seu interesse em articulação com a Tutela.

4- Na sua opinião está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções? Quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções?

Relativamente ao oficial de ligação do MAI, muito embora o perfil de competências não esteja escrito, o facto de se exigir que a categoria mínima para o preenchimento deste posto de trabalho seja a de intendente; tal confere a garantia, logo à partida, do preenchimento pelo candidato de um conjunto de aptidões, tais como a experiência profissional, a maturidade, o conhecimento técnico e o perfil do candidatos que permite à MAI, com o conselho do Diretor Nacional, escolher o candidato mais apto ao preenchimento do lugar. Inclusive, entre outras aptidões, o que domine melhor o idioma do país de acolhimento da missão.

Para as missões internacionais de paz no âmbito da ONU e EU e para outros cargos em instituições internacionais, são essas entidades a definir os perfis e as competências e,

muitas vezes, a selecionar os candidatos. Veja-se o caso paradigmático da seleção para Secretário-Geral da ONU.

5- No seu entender é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local?

Quanto á língua oficial dos países de destino, sabendo que a maioria dos países onde existe oficial de ligação MAI são de expressão portuguesa, o candidato terá que dominar minimamente a língua do país, em alternativa, o inglês, francês ou espanhol. É um trabalho que deverá ser feito pelo candidato.

Quanto a outro tipo de formação, especialmente sobre a cultura e hábitos desse país, existe uma palestra, no SIED que tenta corresponder a esse desiderato; os oficiais de ligação do MAI têm recebido essa formação. Para o pessoal que vai para as diferentes missões de paz no quadro da ONU e EU, o Departamento de Operações tem-se encarregado através de oficiais de polícia com alguma experiência de assegurar a transmissão de experiências aos novos candidatos.

6- É definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos adquiridos?

Não existe nenhum plano de reintegração, porque não achamos necessário. As missões são, em geral, curtas, no máximo três anos. Já quanto ao aproveitamento de experiências e conhecimentos, em geral isso é feito. Por exemplo, em palestras aos alunos do CFOP, CCDP e CDEP, assim como para a sensibilização dos novos candidatos às missões. Podemos melhorar? Claro que podemos.

Apêndice E: Entrevista 3 ao Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Operações e Segurança – Superintendente-Chefe Magina da Silva

Guião

1- Acredita que deverá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020?

De uma forma genérica podemos dizer que é efetivamente um objetivo estratégico da Polícia de Segurança Pública aumentar a presença em organismos internacionais e em missões de paz. Pretende-se que a PSP dê o seu contributo em cenários em que é necessário o apoio internacional para consolidar processos de paz e de democratização em várias regiões do planeta, servindo também para a projeção da imagem da PSP, além-fronteiras. No entanto, a opção não é uma opção de participação massiva mas uma participação seletiva. Daí que estejamos mais preocupados em analisar muito concretamente as posições para as quais selecionamos e apoiamos as candidaturas apoiadas pela Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública, até porque há várias formas de candidatura e estas têm implicações administrativas diferentes na esfera do candidato. Portanto, diria que aumentar a nossa participação sim, mas sempre mais em qualidade do que em quantidade. Nesta perspetiva a Direção da PSP já definiu, em abstrato e como referência, um quadro que traduz a taxa de esforço que estamos disponíveis a suportar, com quantitativos para cada uma das categorias hierárquicas.

2- Na sua opinião o atual sistema de GRH contempla essa vertente internacional?

Não. Os mapas de pessoal da PSP, tal como os das outras forças e serviços de segurança e outros serviços públicos são aprovados anualmente por despacho do membro do governo competente. No caso da PSP o mapa de efetivos ou mapa de pessoal não contempla uma margem ou uma quantidade adicional de pessoal para as missões internacionais. Obviamente que seria importante que existisse essa previsão. De certa forma permitiria consolidar a nossa participação internacional, deixando de ser um esforço apenas da PSP e passando a ser assumido como um esforço do Estado Português e concretamente do Ministério da Administração Interna. Por isso sim, seria interessante porque obviamente esses quadros teriam já essas quantidades de pessoal afetas a essa

função e não provocariam défices de recursos humanos para a operação da PSP em território nacional.

3- Como é que se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais?

Esta pergunta mistura duas coisas completamente diferentes. Os Oficiais de Ligação seguem um processo completamente distinto da nomeação de Oficiais para o desempenho de missões junto de organizações internacionais. Os Oficiais de Ligação segundo previsão estatutária do Estatuto do Pessoal da Polícia de Segurança Pública, estão dentro do conteúdo funcional dos quadros, se não me engano, de Intendente, Superintendente e Superintendente-Chefe. Esta Direção Nacional da Polícia entende que o Oficial de Ligação é, ao fim ao cabo, e deve ser encarado e é encarado pela Direção como um "prémio de carreira" se assim se pode dizer, daí que os candidatos que a PSP apresentará e que apoia as candidaturas, os nomes que indica, para serem nomeados para Oficiais de Ligação do MAI, junto das embaixadas portuguesas no estrangeiro serão sempre no mínimo Superintendentes ou Superintendentes-Chefe. A designação final, digamos, a nomeação formal dos Oficiais de Ligação é da Sr.^a Ministra da Administração Interna e do Sr. Ministro dos Negócios Estrangeiros, através de despacho conjunto. Coisa completamente diferente é a questão da nomeação de pessoas para missões junto de organizações internacionais, nomeadamente, Europol e Nações Unidas. Nestes casos o que definimos foi que as pessoas têm que se voluntariar, têm que se inscrever numa bolsa de voluntários, bolsas essas que, são um pouco mais complexas que isto, poderão ser de inglês, francês, conforme as zonas onde se desempenhem as missões e, para complicar um pouco mais a resposta, também se pede que as pessoas quando se voluntariem especifiquem para que tipo de missões é que se voluntariam, se só se voluntariam para missões que são apoiadas pelo Estado português, se se candidatam igualmente para missões que não são apoiadas pela Direção Nacional da Polícia ou para ambas. Isto porque existem implicações muito concretas na esfera jurídica do nomeado, nomeadamente, é necessário saber se o tempo conta ou não para efeitos de aposentação, se é ou não promovido, continua ou não em condições de ser promovido, etc. Depois de termos esta bolsa de pessoal voluntários para as missões, que aliás sofreu há bem pouco tempo um refreshment, as nomeações em concreto são do Sr. Diretor Nacional, porque é

necessário pesar as funções que o indivíduo desempenha, imaginemos, eu poderia ser candidato mas o Sr. Diretor poderia entender que não seria oportuno, devido às funções que desempenho, ir para uma missão destas, pelo menos para já. Portanto, há uma declaração de vontade de todos os polícias, independentemente do grau hierárquico que têm e depois é constituída uma reserva, isto é, não segue uma lista, cuja nomeação é do Sr. Diretor em concreto. Uma coisa é certa, mudámos a nossa estratégia de candidaturas, pelo menos daquelas que são apoiadas pela PSP, dado que as outras por definição não temos controlo sobre elas, qualquer elemento pode candidatar-se individualmente, no entanto se não tiver o apoio da organização, provavelmente, não gozará das prerrogativas administrativas que eu referi. Mas no que toca às candidaturas que nós apresentamos e apoiamos, nós PSP e conseqüentemente MAI, deixámos de apresentar candidaturas múltiplas para uma mesma posição, isto porque ao apresentarmos quatro candidatos para uma posição estávamos, implicitamente, a derrotar três delas. Essa era uma realidade que não queríamos e que não aceitámos e temo-nos dado bem com esta estratégia que é, dos elementos voluntários, dos elementos que podemos dispor atendendo ao conteúdo funcional que têm, nomeamos, ou melhor apresentamos a candidatura que consideramos que tem mais probabilidades de êxito.

4- Na sua opinião está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções? Quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções?

Não, não está formalmente definido qualquer perfil de funções, o que efetivamente se atende, logo à partida é o domínio da língua usada no país para o qual a candidatura se destina. Posto isto, fazemos uma análise curricular das funções que o elemento foi desempenhou e da avaliação de desempenho do elemento nessas funções, o seu histórico, se é que ele existe, de participação noutras missões semelhantes. Mas não há efetivamente um perfil funcional formalmente definido. Em relação às competências, pessoalmente, não acredito muito na mais valia da definição de um perfil psicológico. A minha experiência diz-me que interessa muito mais o que o indivíduo fez ao longo da sua vida profissional, como é que se comportou em determinadas situações ou noutras missões semelhantes. Em muitas circunstâncias é preciso também um certo grau de rusticidade para que o candidato se consiga adaptar às muitas vezes parcas condições que são

proporcionadas nas missões. Mas como mais importante poderia destacar em primeiro o domínio da língua, de competências sociais e competências relacionais. Por exemplo atualmente temos uma missão na Colômbia de observação do processo de paz e de desarmamento e obviamente é importante que o candidato saiba ser equidistante em relação às partes e tem que ter competências sociais para conseguir perceber e ter alguma clarividência nestes processos. Tal como já referi, é necessário alguma rusticidade e capacidade de adaptação porque as missões são dinâmicas e, muitas vezes, as pessoas são desiludidas quando chegam ao terreno, dado que formam uma determinada imagem sobre as missões que raramente corresponde à realidade, pelo que é necessário que sejam pessoas que se adaptem rapidamente.

5- No seu entender é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local?

A PSP dá formação, para falar a verdade, não de forma sistemática neste momento. No entanto a PSP tem definidos cursos de formação para as missões, mais adaptados às missões em que a modalidade de nomeação é a de grandes contingentes, com cursos específicos de formação para as missões e com módulos adaptados às realidades locais específicas das missões em questão. Neste momento, como as missões são para posições específicas, em regime de candidatura específica e individual, não está a ser dada formação de forma sistemática e se calhar devíamos fazê-lo.

6- É definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos adquiridos?

Não há um plano de reintegração específico, o elemento chega, goza as férias a que tem direito e entra ao serviço. Não há nenhum plano de transição ou de reintegração, nem sentimos, para falar a verdade, necessidade dele. Se se aproveitam os conhecimentos, obviamente que sim, não só através de relatórios que são feitos e difundidos, onde poderão ser consideradas e identificadas as boas práticas identificadas na missão. Por outro lado cada elemento que regressa vem profissional e pessoalmente mais rico, no sentido em que trabalhou com outros polícias, com outras realidades e com outros povos.

Obviamente, que de alguma forma, nem que seja indireta, essa experiência vai servir para que ele desempenhe melhor as suas funções na PSP.

Apêndice F: Entrevista 4 ao Inspetor da Inspeção Nacional da PSP - Superintendente
Luís Carrilho

Guião

1- Acredita que deverá ser efetuado um esforço para aumentar a presença junto de instituições policiais e organizações internacionais como definido nas Grandes Opções Estratégicas da Polícia de Segurança Pública (PSP) para o quadriénio 2017 – 2020?

Sim, a participação internacional da PSP é muito importante: a cooperação internacional com os países da CPLP, bem como a relacionamento com as organizações internacionais é essencial, nomeadamente Organização das Nações Unidas (ONU) e União Europeia (EU). Por um lado a qualidade dos recursos humanos da PSP ajuda a fomentar a cooperação e a desenvolver o policiamento nos diversos teatros de operações; e aquando do regresso à Pátria, as experiências enriquecem a PSP, pois novas formas de pensar, viver, resolver problemas e encontrar soluções são vivenciadas e partilhadas.

2- Na sua opinião o atual sistema de GRH contempla essa vertente internacional?

O atual sistema contempla, embora existam diferentes modalidades de participação internacional, nomeadamente:

- Oficiais de Ligação;
- Participação em operações de paz (missões ONU e EU);
- Participação em organizações internacionais via convite transmitido via PSP;
- Existem ainda casos de participação internacional de profissionais da PSP que concorrem individualmente.

3- Como é que se processa o recrutamento de Oficiais para o desempenho de missões internacionais, nomeadamente Oficiais de Ligação e Oficiais com funções de representação junto de organizações internacionais?

Essa questão será melhor respondida pela PSP, enquanto instituição.

4- Na sua opinião está devidamente definido um perfil de competências adequado a estas funções? Quais as competências necessárias para o desempenho dessas funções?

Existem estudos efetuados nesse sentido, os quais responderão cientificamente a esta questão. No entanto, a formação recebida no ISCPI habilita os oficiais ao desempenho de funções internacionais aos mais diversos níveis.

5- No seu entender é dada formação específica para o desempenho dessas funções, incluindo formação sobre a cultura local?

Os Oficiais de Ligação, bem como os polícias que participam em missões recebem normalmente formação antes de colocação na função. Nas missões de paz, essa formação é complementada com a formação que se recebe uma vez chegada à área de missão, onde o conhecimento da cultura local é essencial.

6- É definido e acordado atempadamente um plano de reintegração do Oficial expatriado e aproveitada a sua experiência, bem como os novos conhecimentos adquiridos?

A participação internacional dos elementos da PSP é um instrumento de política externa nacional. Os conhecimentos adquiridos fazem parte do desenvolvimento pessoal e profissional do Oficial e de todos os elementos da PSP que participam em missões internacionais, enriquecendo a instituição PSP, o MAI e Portugal.

Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo

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	"Sim (...) é um aspeto importante (...) na estratégia (...) da instituição"	1.1
	"vertente mais global (...) ONU (...) INTERPOL (...) EUROPOL, FRONTEX (...) e oficiais de ligação"	1.2
2	"Sim, considero. É intenção da (...) Direção Nacional reforçar a colocação nas mais diversas instituições e missões internacionais"	1.1
	"reforçando o número de oficiais de ligação (...) e na cooperação internacional"	1.2
3	"é efetivamente um objetivo estratégico da Polícia de Segurança Pública"	1.1
	"aumentar a presença em organismos internacionais"	1.2
4	"Sim, a participação internacional da PSP é muito importante"	1.1
	"cooperação internacional com os países da CPLP, bem como (...) com as organizações internacionais é essencial (...) ONU, EU"	1.2

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 1						
Aumento da Expatriação	Importância	1.1 Estratégica	x	x	x	x	4	100,00
	Cooperação Internacional	1.2 Oficial de ligação e/ou oficial de representação	x	x	x	x	4	100,00

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	"penso que sim (...) mas não lhe dá o devido valor"	2.1
	"extremamente positivo e importante para os quadros da PSP e para a própria Polícia de Segurança Pública"	2.3
2	"esta vertente está contemplada na GRH da PSP"	2.1
	"definimos e contabilizamos os postos de trabalho especialmente a partir da categoria de intendente (...) a partir da qual os postos de trabalho começam a ser diminutos"	2.3
3	"Não (...) o mapa de efetivos ou mapa de pessoal não contempla"	2.2
	"seria importante que existisse essa previsão"	2.3
4	"O atual sistema contempla"	2.1

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 2						
Gestão de Recursos Humanos	Vertente internacional	2.1 Contempla	x	x		x	3	75,00
		2.2 Não contempla			x		1	25,00
		2.3 Importância	x	x	x		3	75,00

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	"nomeação por parte do Diretor Nacional "	3.1
	"informalmente os oficiais manifestam a sua voluntariedade"	3.2
	"parece-me que ainda assim podia ser alterado o procedimento e serem abertos concursos"	3.3
	"nomeações, por parte da DN"	3.4
	"num passado recente existiam concursos (...) e os diferentes oficiais (...) submetiam-se a provas"	3.5
	"neste momento (...) tenho visto diversas nomeações que não têm obedecido a este processo"	3.6
2	"Diretor Nacional (...) envia os dossiers dos três candidatos (...) para a MAI"	3.1
	"têm que manifestar essa vontade"	3.2
	"sendo a MAI a escolher"	3.3
	"serão escolhidos (...) pela DN"	3.4
	"são abertos convites, devendo os polícias oferecer-se para constar numa bolsa do Departamento de Operações"	3.7
3	"os candidatos que a PSP (...) indica para serem nomeados para oficiais de ligação"	3.1
	"é encarado pela Direção como 'um prémio de carreira' se assim se pode dizer"	3.3
	"as nomeações em concreto são do Sr. Diretor Nacional"	3.4
	"têm que se inscrever numa bolsa de voluntários (...) e também se pede que (...) especifiquem para que tipo de missões é que se (...) candidatam"	3.5
	"o Sr. Diretor poderia entender que não seria oportuno"	3.6
	"depois de termos esta bolsa de pessoal"	3.7
4	"Essa questão será melhor respondida pela PSP, enquanto instituição"	3.8

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 3						
Recrutamento e seleção	Oficial de ligação	3.1 Indicação do Diretor Nacional	x	x	x		3	75,00
		3.2 Manifestação informal de vontade do candidato	x	x			2	50,00
		3.3 Sem concurso	x	x	x		3	75,00
	Oficial de representação	3.4 Nomeação do Diretor Nacional	x	x	x		3	75,00
		3.5 Concurso	x	x	x		3	75,00
		3.6 Sem concurso	x		x		2	50,00
		3.7 Inscrição em bolsa de candidatos		x	x		2	50,00
	Sem resposta	3.8 Não responde				x	1	25,00

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	"não estando definido esse perfil, como decorre da minha própria resposta"	4.1
	"O perfil acaba por ser definido (...) pelas organizações"	4.2
	"penso que seria importante um trabalho mais apurado a este nível"	4.3
	"pessoas que têm de ser abertas à diversidade cultural e à diversidade étnica, com fácil capacidade de adaptação, boa capacidade de comunicação, devem ter também capacidade de trabalhar em horários e em condições adversas"	4.4
	"bom domínio da língua"	4.5
2	"embora o perfil não esteja escrito"	4.1
	"no âmbito da ONU e EU e para outros cargos em instituições internacionais, são essas entidades a definir o perfil"	4.2
	"maturidade (...) outras aptidões"	4.4
	"categoria mínima (...), experiência profissional (...) conhecimento técnico (...) domínio da língua"	4.5
3	"não está formalmente definido qualquer perfil"	4.1
	"não acredito muito nas questões de definição de um perfil"	4.6
	"competências sociais e competências relacionais (...), alguma rusticidade e capacidade de adaptação"	4.4
	"análise curricular (...) avaliação de desempenho do elemento nessas funções, o seu histórico (...), domínio da língua "	4.5
4	"Existem estudos efectuados nesse sentido, os quais responderão cientificamente a esta questão"	4.1
	"a formação recebida no ISCPI habilita os oficiais (...) aos mais diversos níveis"	4.4
	"a formação recebida no ISCPI habilita os oficiais (...) aos mais diversos níveis"	4.5

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Perfil de competências	Oficial de ligação	4.1 Não está definido	x	x	x	x	4	100,00
		4.3 Definição importante	x				1	25,00
		4.6 Definição não importante			x		1	25,00
	Oficial de representação	4.2 Definido pelas organizações	x	x	x		3	75,00
	Competências	4.4 Comportamentais	x	x	x	x	4	100,00
		4.5 Técnicas	x	x	x	x	4	100,00

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	"Nos últimos anos não têm sido realizados esses cursos (...) não tiveram qualquer processo de formação"	5.1
2	"É um trabalho que deverá ser feito pelo candidato"	5.1
	"outro tipo de formação, especialmente sobre a cultura e hábitos desse país, existe uma palestra, no SIED"	5.3
3	"não está a ser dada formação de forma sistemática e se calhar devíamos fazê-lo"	5.1
4	"recebem normalmente formação antes de colocação na função"	5.2

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 5						
Formação	Na Instituição	5.1 Não está a ser ministrada	x	x	x		3	75,00
		5.2 Ministrada				x	1	25,00
	Fora da instituição	5.3 Palestra		x			1	25,00

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	"O plano de reintegração não existe"	6.1
	"mas uma sessão efetiva de trabalho em que se fizesse uma análise da experiência e dos possíveis contributos que (...) podiam ter para a instituição isso não existe"	6.2
	"novos conhecimentos adquiridos por esses polícias ficam para eles próprios, acabando por ser utilizados na instituição mas não de uma forma sistematizada"	6.3
2	"Não existe nenhum plano de reintegração"	6.1
	"são em palestras aos alunos do CFOP, CCDP e CDEP, assim como para a sensibilização dos novos candidatos às missões"	6.4
3	"Não há um plano de reintegração específico"	6.1
	"obviamente, que de alguma forma, nem que seja indireta, essa experiência vai servir para que ele desempenhe melhor as suas funções"	6.3
	"obviamente que sim, não só através de relatórios que são feitos, onde poderão ser consideradas e identificadas as boas práticas"	6.5
4	"Os conhecimentos adquiridos fazem parte do desenvolvimento pessoal e profissional"	6.3
	"enriquecendo a instituição PSP"	6.4

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

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 6						
Repatriação	Plano de reintegração	6.1 Não existe	x	x	x		3	75,00
	Aproveitamento da experiência e conhecimentos	6.2 Inexistência de sessão de trabalho	x				1	25,00
		6.3 Individual	x		x	x	3	75,00
		6.4 Institucional		x		x	2	50,00
		6.5 Operacional			x		1	25,00

Apêndice H: Questionários Aplicados



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Excelentíssimos Senhores Oficiais da PSP,

Superintendentes-Chefe, Superintendentes, Intendentes e Subintendentes,

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367, do 29º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, com o título *Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O Perfil de Competências do Oficial de Polícia Expatriado**, da qual é orientador o Exmo. Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a colaboração de V.ª Ex.ª através da resposta a um questionário cuja ligação eletrónica se encontra abaixo.

A aplicação de questionários encontra-se devidamente autorizada por despacho de Sua Excelência o Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recurso Humanos, Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira, de 07DEZ2016 em resposta ao ofício 529/SECDE/2016 (em anexo) e tem por objetivo a definição de um perfil de competências necessário para a realização de missões internacionais nas vertentes de Oficial de Ligação e de representação junto de organizações internacionais.

Mais informo V.ª Ex.ª que os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e discutidos publicamente, sendo as fontes anónimas e confidenciais, impossibilitando qualquer tipo de identificação pessoal.

A participação é absolutamente voluntária, sendo no entanto **fundamental**.

*Expatriado é o termo técnico utilizado na área de Recursos Humanos para definir o trabalhador que se encontra a residir e a trabalhar temporariamente numa subsidiária da organização num país terceiro.

Ligação eletrónica para o questionário:

<https://pt.surveymonkey.com/r/pspexpatriados>

Grato pela atenção e colaboração

Respeitosamente,

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367

QUESTIONÁRIO A APLICAR A EXPATRIADOS (adaptado)*		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
* Devidamente autorizado pelo autor Professor Doutor Pedro B. da Camara e publicado em 2011 na obra <i>A expatriação em Portugal</i> , Editora RH, Lisboa.						
Q1	Sei que o meu perfil de competências foi um fator decisivo na minha seleção como expatriado.	1	2	3	4	5
Q2	Durante a minha estadia no país de acolhimento, têm sido / foram fundamentais para o meu sucesso as seguintes competências:					
Q2a	Visão estratégica (capacidade de ligar as visões de longo alcance com os conceitos do dia a dia, revelando iniciativa e criatividade na resolução de problemas);	1	2	3	4	5
Q2b	Conhecimento da missão (dispor de um conhecimento profundo das variáveis mais importantes da missão, bem como os seus drivers e capacidade de compreender e aplicar a relação entre os estilos de gestão, a cultura e os valores da organização com os processos de tomada de decisão):	1	2	3	4	5
Q2c	Liderança (dirigir a equipa para os objetivos. Adotar a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orientar os outros na realização do trabalho e levá-los a realizar tarefas com sucesso. Motivar os colaboradores, encorajá-los e reconhecer o seu contributo);	1	2	3	4	5
Q2d	Trabalho em equipa (Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escutar a opinião dos outros. Ser capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes e aceitar sem reservas a vontade da maioria);	1	2	3	4	5
Q2e	Orientação para resultados (ter a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prosseguir objetivos definidos e assumidos proactivamente com intenção de os superar. Ser empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testar-se em relação a padrões elevados de excelência);	1	2	3	4	5
Q2f	Capacidade de adaptação à mudança [Capacidade de manter a eficiência em ambientes de constante mudança – tarefas, responsabilidade e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal)];	1	2	3	4	5

Q2g	Abertura de espírito (Comportamento que denota tolerância e aceitação por culturas ou comportamentos diferentes do habitual. Aceitação da diversidade como fonte de aprendizagem e potenciadora de soluções inovadoras);	1	2	3	4	5
Q2h	Sociabilidade (Comportamento que denota extroversão e facilidade em estabelecer e manter contactos com terceiros, mesmo fora da esfera profissional. Gosto e propensão para conviver e estabelecer relações interpessoais positivas);	1	2	3	4	5
Q2i	Sensibilidade (Capacidade para perceber os sentimentos e necessidades dos outros);	1	2	3	4	5
Q2j	Tolerância ao <i>stress</i> (Estabilidade na produtividade a trabalhar sob pressão e perante constrangimentos, desilusões ou rejeições. Capacidade de manter a eficiência perante situações de <i>stress</i> , tais como pressões em termos de tempo e/ou ambiguidade de funções);	1	2	3	4	5
Q2k	Curiosidade intelectual (Propensão e interesse para analisar e compreender o que se passa à sua volta. Espírito de indagação sobre o porquê das coisas na envolvente que o rodeia);	1	2	3	4	5
Q2l	Respeito pelos outros (Fazer um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Ter os outros em alta consideração. Acreditar que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifestar expectativas dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidade);	1	2	3	4	5
Q3	Acho que as minhas competências técnico-profissionais, por si só, não garantem o sucesso na minha missão no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q4	Eu fui escolhido, basicamente, pelas minhas competências técnicas na área da missão em que estou colocado no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q5	Na minha opinião, um bom técnico que tenha uma postura negativa em relação ao país de acolhimento e aos gestores locais e/ou estrangeiros com que trabalha, dificilmente conseguirá atingir os objetivos profissionais que enfrenta.	1	2	3	4	5
Q6	A um expatriado não basta ter um bom perfil comportamental. Para corresponder ao que a instituição espera dele, tem também de ser tecnicamente competente.	1	2	3	4	5
Q7	Antes de eu iniciar a expatriação, a instituição deu-me formação adequada:					
Q7a	Na língua do país de acolhimento;	1	2	3	4	5
Q7b	Na história do país de acolhimento	1	2	3	4	5

Q7c	Na cultura do país de acolhimento;	1	2	3	4	5
Q7d	Nas regras de conduta e de protocolo a usar no país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q8	Antes de iniciar a expatriação, a instituição custeou-me uma visita de reconhecimento ao país de acolhimento para que eu soubesse o que iria encontrar.	1	2	3	4	5
Q9	A minha família encorajou-me a aceitar uma colocação no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q10	A família do expatriado deve acompanhá-lo na sua deslocação para o estrangeiro, salvo se:					
Q10a	O expatriado não tiver família constituída;	1	2	3	4	5
Q10b	O cônjuge tiver a sua própria carreira, que não quer abandonar;	1	2	3	4	5
Q10c	Houver potenciais dificuldades com a adaptação ou educação dos filhos;	1	2	3	4	5
Q10d	Outras razões impeditivas, com as quais o expatriado concorde.	1	2	3	4	5
Q11	A minha família adaptou-se bem ao país de acolhimento e está / esteve bem integrada no meio.	1	2	3	4	5
Q12	A minha família tem-me dado / deu-me um apoio importante no meu dia-a-dia como expatriado.	1	2	3	4	5
Q13	Acho que a expatriação me tem vindo a proporcionar / proporcionou-me:					
Q13a	Uma oportunidade única de melhorar significativamente a minha situação financeira;	1	2	3	4	5
Q13b	Uma visão diferente do mundo, alargando os meus horizontes;	1	2	3	4	5
Q13c	Um enquadramento que me permitiu ganhar novas competências e amadurecer como profissional.	1	2	3	4	5
Q14	A minha reintegração na instituição foi analisada e acordada no início do meu processo de expatriação.	1	2	3	4	5
Q15	A experiência que adquiri como expatriado vai ser / foi aproveitada pela instituição, no meu regresso.	1	2	3	4	5
Q16	Acho que uma colocação no estrangeiro é valorizadora para qualquer profissional.	1	2	3	4	5
Q17	A minha expatriação é / foi um fator favorável à minha evolução de carreira na instituição.	1	2	3	4	5
Q18	Encararia, positivamente, vir a aceitar um futuro convite para uma nova expatriação.	1	2	3	4	5
Q19	O pacote remuneratório (salário, incentivos e benefícios) que auferi / auferi no estrangeiro é justo para o custo de vida no país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q20	Os complementos de remuneração que auferi / auferi no estrangeiro compensam / compensaram	1	2	3	4	5

	adequadamente o maior risco/ penosidade/ isolamento que resultam / resultaram da minha expatriação.					
Q21	Fui recrutado diretamente para prestar serviço pela instituição, com o estatuto de empregado local do país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q22	Fui bem acolhido no local onde estou / estive quando cheguei e recebi apoio e orientação adequados para me integrar harmoniosamente no novo meio.	1	2	3	4	5
Q23	O bom acolhimento e apoio dos meus colegas no país de destino foram um fator essencial para eu entender a cultura local	1	2	3	4	5
Q24	Os objetivos da missão que me são / foram estabelecidos anualmente são exigentes, mas atingíveis.	1	2	3	4	5
Q25	A minha chefia avalia / avaliou de forma justa e objetiva o meu desempenho como expatriado.	1	2	3	4	5
Q26	A minha chefia dá-me / deu-me o acompanhamento de que preciso / precisei, ao longo do ano, para que o meu desempenho seja / tivesse sido otimizado.	1	2	3	4	5
Q27	É meu dever apoiar a instituição no seu processo de internacionalização.	1	2	3	4	5
Q28	Sinto-me identificado com a política internacional da PSP.	1	2	3	4	5
Os demográficos que a seguir se solicitam não se destinam a identificar o respondente. O seu objetivo é permitir analisar, de forma segmentada e mais enfocada, as respostas que deu:						
Q29	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>					
Q30	Grupo etário (na altura da colocação): Menos de 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 anos <input type="checkbox"/> Mais de 40 anos <input type="checkbox"/>					
Q31	Grupo etário (atual): Menos de 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 anos <input type="checkbox"/> Mais de 40 anos <input type="checkbox"/>					

Q32	Função desempenhada no estrangeiro: Direção <input type="checkbox"/> Chefia intermédia <input type="checkbox"/> Quadro superior <input type="checkbox"/> Técnico especializado <input type="checkbox"/> Administrativo/Operacional <input type="checkbox"/>
Q33	País onde está / esteve colocado: _____
Q34	Qual a duração da sua colocação no estrangeiro? Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos <input type="checkbox"/>
Q35	Categoria (na altura da colocação): Superintendente-Chefe <input type="checkbox"/> Superintendente <input type="checkbox"/> Intendente <input type="checkbox"/> Subintendente <input type="checkbox"/>
Q36	Categoria (atual): Superintendente-Chefe <input type="checkbox"/> Superintendente <input type="checkbox"/> Intendente <input type="checkbox"/> Subintendente <input type="checkbox"/>



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Excelentíssimos Senhores Oficiais da PSP,

Superintendentes-Chefe, Superintendentes, Intendentes e Subintendentes,

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367, do 29º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, com o título *Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O Perfil de Competências do Oficial de Polícia Expatriado**, da qual é orientador o Exmo. Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a colaboração de V.ª Ex.ª através da resposta a um questionário cuja ligação eletrónica se encontra abaixo.

A aplicação de questionários encontra-se devidamente autorizada por despacho de Sua Excelência o Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recurso Humanos, Superintendente-Chefe Ferreira de Oliveira, de 07DEZ2016 em resposta ao ofício 529/SECDE/2016 (em anexo) e tem por objetivo a definição de um perfil de competências necessário para a realização de missões internacionais nas vertentes de Oficial de Ligação e de representação junto de organizações internacionais.

Mais informo V.ª Ex.ª que os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e discutidos publicamente, sendo as fontes anónimas e confidenciais, impossibilitando qualquer tipo de identificação pessoal.

A participação é absolutamente voluntária, sendo no entanto **fundamental**.

*Expatriado é o termo técnico utilizado na área de Recursos Humanos para definir o trabalhador que se encontra a residir e a trabalhar temporariamente numa subsidiária da organização num país terceiro.

Ligação eletrónica para o questionário:

<https://pt.surveymonkey.com/r/pspnexpatriados>

Grato pela atenção e colaboração

Respeitosamente,

Bruno Miguel Nunes Trigo Pinto
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 2906/154367

QUESTIONÁRIO A APLICAR A NÃO EXPATRIADOS (adaptado) *		Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
* Devidamente autorizado pelo autor Professor Doutor Pedro B. da Camara e publicado em 2011 na obra <i>A expatriação em Portugal</i> , Editora RH, Lisboa.						
Q1	Sei que o meu perfil de competências será um fator decisivo na minha seleção como expatriado.	1	2	3	4	5
Q2	Durante a minha estadia no país de acolhimento, serão fundamentais para o meu sucesso as seguintes competências:					
Q2a	a) Visão estratégica (capacidade de ligar as visões de longo alcance com os conceitos do dia a dia, revelando iniciativa e criatividade na resolução de problemas);	1	2	3	4	5
Q2b	b) Conhecimento da missão (dispor de um conhecimento profundo das variáveis mais importantes da missão, bem como os seus drivers e capacidade de compreender e aplicar a relação entre os estilos de gestão, a cultura e os valores da organização com os processos de tomada de decisão):	1	2	3	4	5
Q2c	c) Liderança (dirigir a equipa para os objetivos. Adotar a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orientar os outros na realização do trabalho e levá-los a realizar tarefas com sucesso. Motivar os colaboradores, encorajá-los e reconhecer o seu contributo);	1	2	3	4	5
Q2d	d) Trabalho em equipa (Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escutar a opinião dos outros. Ser capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes e aceitar sem reservas a vontade da maioria);	1	2	3	4	5
Q2e	e) Orientação para resultados (ter a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prosseguir objetivos definidos e assumidos proactivamente com intenção de os superar. Ser empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testar-se em relação a padrões elevados de excelência);	1	2	3	4	5
Q2f	f) Capacidade de adaptação à mudança [Capacidade de manter a eficiência em ambientes de constante mudança – tarefas, responsabilidade e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal)];	1	2	3	4	5

Q2g	g) Abertura de espírito (Comportamento que denota tolerância e aceitação por culturas ou comportamentos diferentes do habitual. Aceitação da diversidade como fonte de aprendizagem e potenciadora de soluções inovadoras);	1	2	3	4	5
Q2h	h) Sociabilidade (Comportamento que denota extroversão e facilidade em estabelecer e manter contactos com terceiros, mesmo fora da esfera profissional. Gosto e propensão para conviver e estabelecer relações interpessoais positivas);	1	2	3	4	5
Q2i	i) Sensibilidade (Capacidade para perceber os sentimentos e necessidades dos outros);	1	2	3	4	5
Q2j	j) Tolerância ao stress (Estabilidade na produtividade a trabalhar sob pressão e perante constrangimentos, desilusões ou rejeições. Capacidade de manter a eficiência perante situações de stress, tais como pressões em termos de tempo e/ou ambiguidade de funções);	1	2	3	4	5
Q2k	k) Curiosidade intelectual (Propensão e interesse para analisar e compreender o que se passa à sua volta. Espírito de indagação sobre o porquê das coisas na envolvente que o rodeia);	1	2	3	4	5
Q2l	l) Respeito pelos outros (Fazer um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Ter os outros em alta consideração. Acreditar que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifestar expectativas dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidade);	1	2	3	4	5
Q3	Acho que as minhas competências técnico-profissionais, por si só, não garantirão o sucesso na minha missão no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q4	Eu serei escolhido, basicamente, pelas minhas competências técnicas na área da missão em que estou colocado no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q5	Na minha opinião, um bom técnico que tenha uma postura negativa em relação ao país de acolhimento e aos gestores locais e/ou estrangeiros com que trabalha, dificilmente conseguirá atingir os objetivos profissionais que enfrenta.	1	2	3	4	5
Q6	A um expatriado não basta ter um bom perfil comportamental. Para corresponder ao que a instituição espera dele, tem também de ser tecnicamente competente.	1	2	3	4	5
Q7	Antes de eu iniciar a expatriação, a instituição dar-me-á formação adequada:					
Q7a	a) Na língua do país de acolhimento;	1	2	3	4	5
Q7b	b) Na história do país de acolhimento	1	2	3	4	5

Q7c	c) Na cultura do país de acolhimento;	1	2	3	4	5
Q7d	d) Nas regras de conduta e de protocolo a usar no país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q8	Antes de iniciar a expatiação, a instituição custear-me-á uma visita de reconhecimento ao país de acolhimento para que eu saiba o que irei encontrar.	1	2	3	4	5
Q9	A minha família encorajar-me-á a aceitar uma colocação no estrangeiro.	1	2	3	4	5
Q10	A família do expatriado deverá acompanhá-lo na sua deslocação para o estrangeiro, salvo se:					
Q10a	a) O expatriado não tiver família constituída;	1	2	3	4	5
Q10b	b) O cônjuge tiver a sua própria carreira, que não quer abandonar;	1	2	3	4	5
Q10c	c) Houver potenciais dificuldades com a adaptação ou educação dos filhos;	1	2	3	4	5
Q10d	d) Outras razões impeditivas, com as quais o expatriado concorde.	1	2	3	4	5
Q11	A minha família adaptar-se-á bem ao país de acolhimento e estará bem integrada no meio.	1	2	3	4	5
Q12	A minha família dar-me-á um apoio importante no meu dia-a-dia como expatriado.	1	2	3	4	5
Q13	Acho que a expatiação me irá proporcionar:					
Q13a	a) Uma oportunidade única de melhorar significativamente a minha situação financeira;	1	2	3	4	5
Q13b	b) Uma visão diferente do mundo, alargando os meus horizontes;	1	2	3	4	5
Q13c	c) Um enquadramento que me permitirá ganhar novas competências e amadurecer como profissional.	1	2	3	4	5
Q14	A minha reintegração na instituição será analisada e acordada no início do meu processo de expatiação.	1	2	3	4	5
Q15	A experiência que adquirirei como expatriado vai ser aproveitada pela instituição, no meu regresso.	1	2	3	4	5
Q16	Acho que uma colocação no estrangeiro é valorizadora para qualquer profissional.	1	2	3	4	5
Q17	A minha expatiação será um fator favorável à minha evolução de carreira na instituição.	1	2	3	4	5
Q18	Encararia, positivamente, vir a aceitar um futuro convite para uma nova expatiação.	1	2	3	4	5
Q19	O pacote remuneratório (salário, incentivos e benefícios) que auferirei no estrangeiro será justo para o custo de vida no país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q20	Os complementos de remuneração que auferirei no estrangeiro compensarão adequadamente o	1	2	3	4	5

	maior risco/penosidade/isolamento que resultará da minha expatriação.					
Q21	Serei recrutado diretamente para prestar serviço pela instituição, com o estatuto de empregado local do país de acolhimento.	1	2	3	4	5
Q22	Serei bem acolhido no local quando chegar e receberei apoio e orientação adequados para me integrar harmoniosamente no novo meio.	1	2	3	4	5
Q23	O bom acolhimento e apoio dos meus colegas no país de destino serão um fator essencial para eu entender a cultura local.	1	2	3	4	5
Q24	Os objetivos da missão que me forem estabelecidos anualmente serão exigentes, mas atingíveis.	1	2	3	4	5
Q25	A minha chefia avaliará de forma justa e objetiva o meu desempenho como expatriado.	1	2	3	4	5
Q26	A minha chefia dar-me-á o acompanhamento de que precisarei, ao longo do ano, para que o meu desempenho seja otimizado.	1	2	3	4	5
Q27	Será meu dever apoiar a instituição no seu processo de internacionalização.	1	2	3	4	5
Q28	Sinto-me identificado com a política internacional da PSP.	1	2	3	4	5
Os demográficos que a seguir se solicitam não se destinam a identificar o respondente. O seu objetivo é permitir analisar, de forma segmentada e mais enfocada, as respostas que deu:						
Q29	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>					
Q30	Grupo etário: Menos de 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos <input type="checkbox"/>					
Q31	Categoria Superintendente-Chefe <input type="checkbox"/> Superintendente <input type="checkbox"/> Intendente <input type="checkbox"/> Subintendente <input type="checkbox"/>					

Apêndice I: Análise Sociodemográfica

Análise Sociodemográfica do Questionário Aplicado a Expatriados

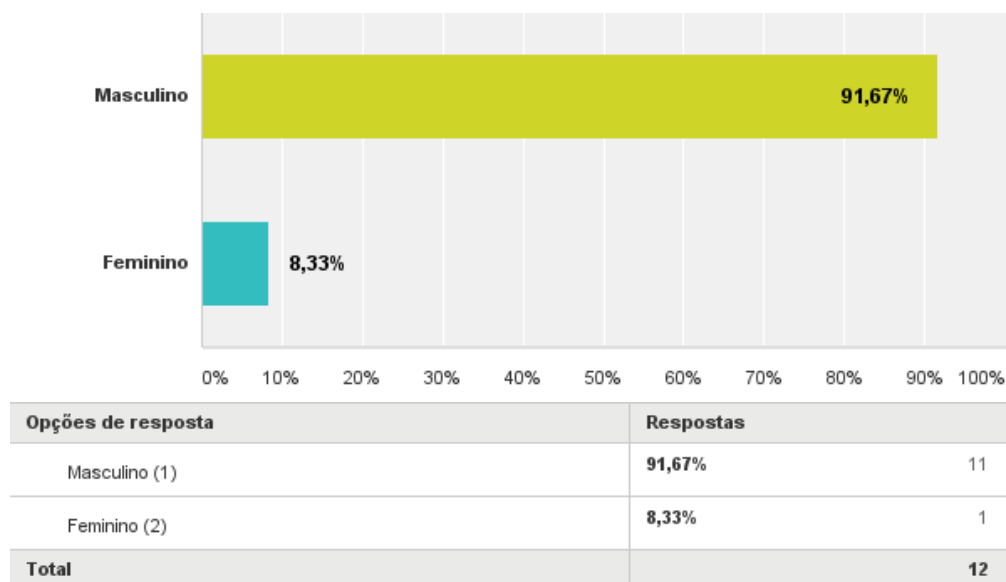


Gráfico 1 – Género

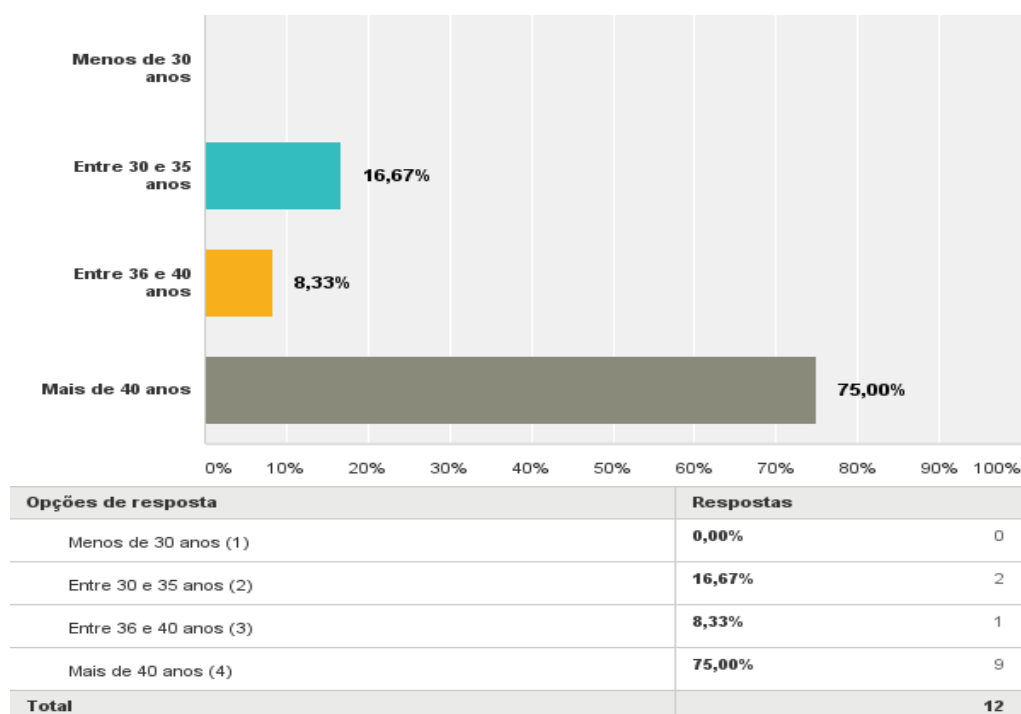
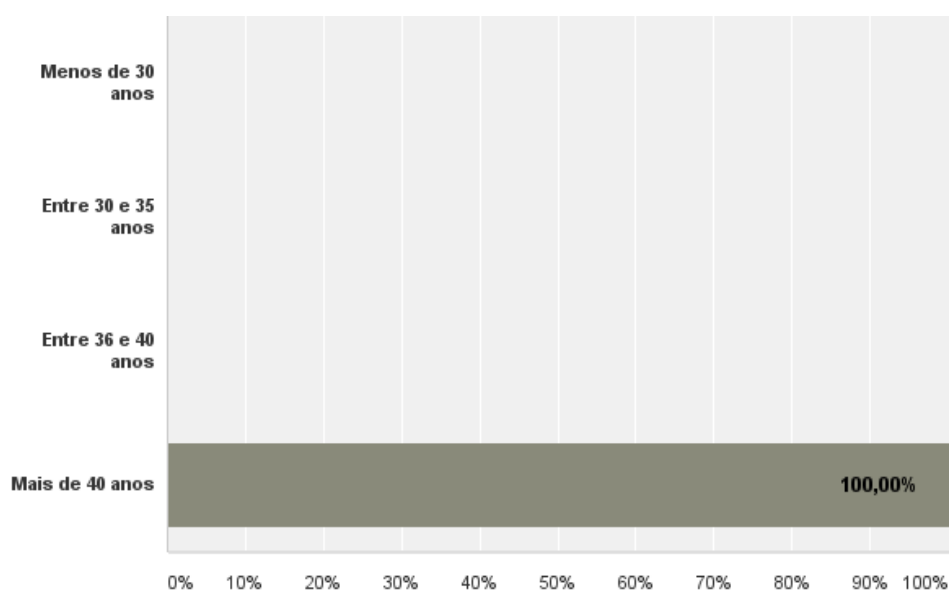
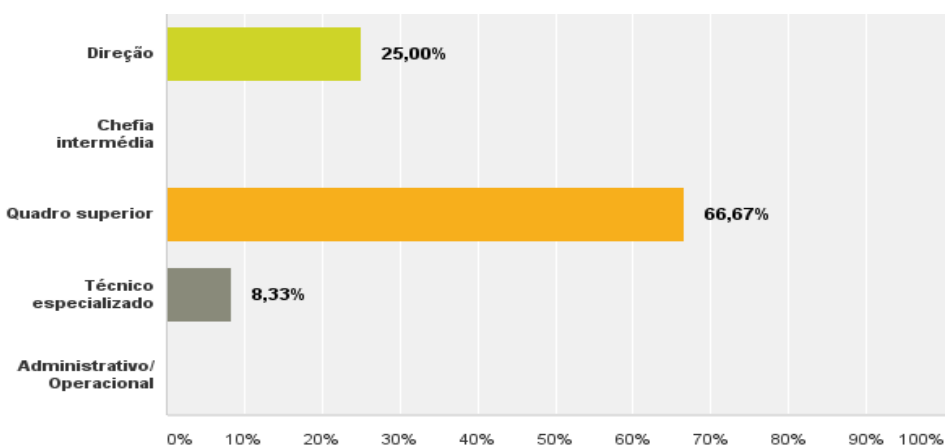


Gráfico 2 – Faixa etária na altura da colocação



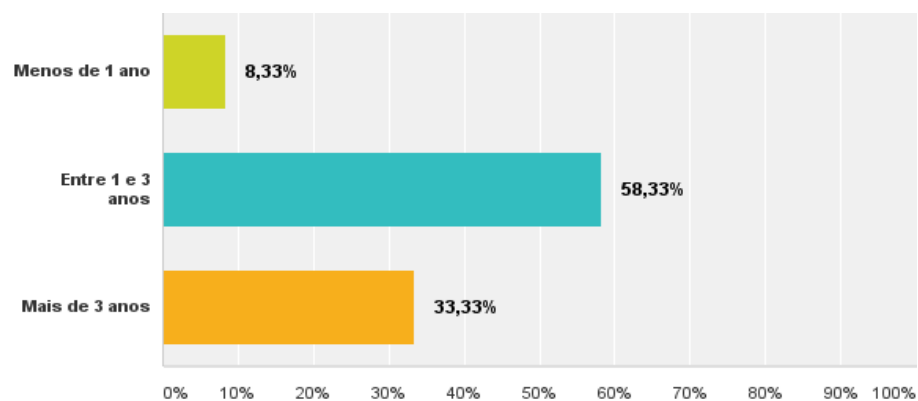
Opções de resposta	Respostas
Menos de 30 anos (1)	0,00% 0
Entre 30 e 35 anos (2)	0,00% 0
Entre 36 e 40 anos (3)	0,00% 0
Mais de 40 anos (4)	100,00% 12
Total	12

Gráfico 3 – Faixa etária atual



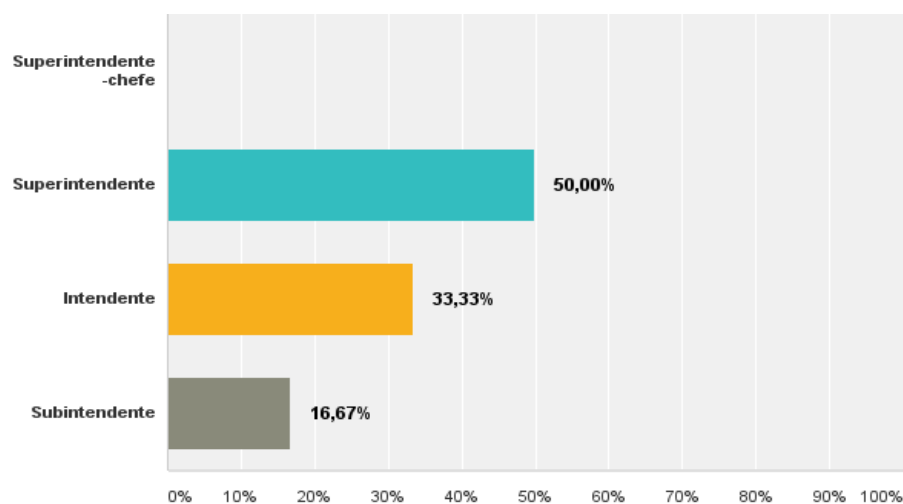
Opções de resposta	Respostas
Direção (1)	25,00% 3
Chefia intermédia (2)	0,00% 0
Quadro superior (3)	66,67% 8
Técnico especializado (4)	8,33% 1
Administrativo/Operacional (5)	0,00% 0
Total	12

Gráfico 4 – Função desempenhada no estrangeiro



Opções de resposta	Respostas
Menos de 1 ano (1)	8,33% 1
Entre 1 e 3 anos (2)	58,33% 7
Mais de 3 anos (3)	33,33% 4
Total	12

Gráfico 5 – Duração da expatriação



Opções de resposta	Respostas
Superintendente-chefe (1)	0,00% 0
Superintendente (2)	50,00% 6
Intendente (3)	33,33% 4
Subintendente (4)	16,67% 2
Total	12

Gráfico 6 – Categoria na altura da expatriação

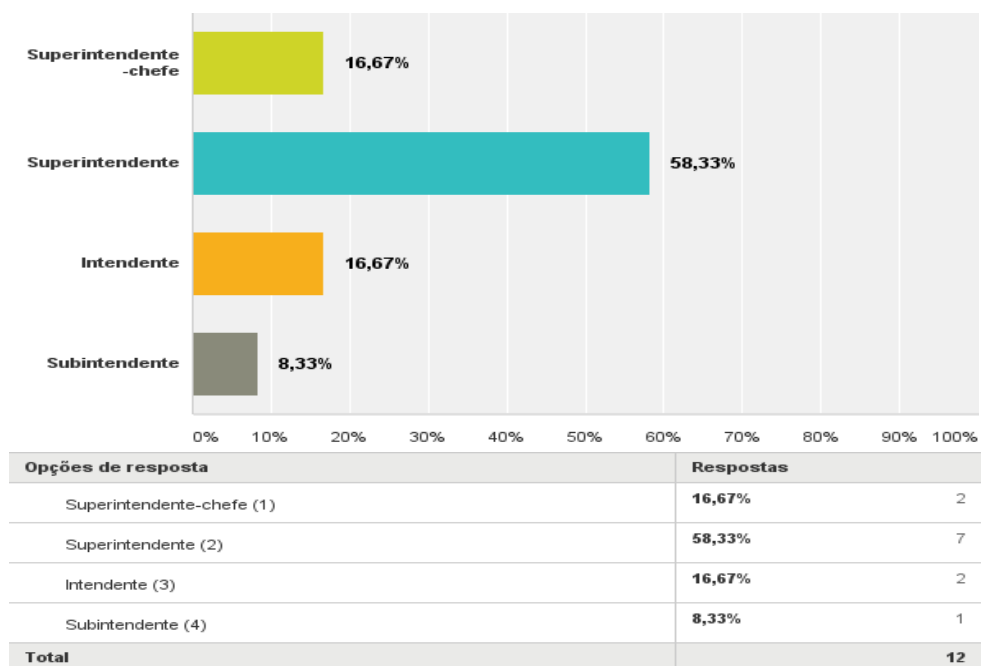
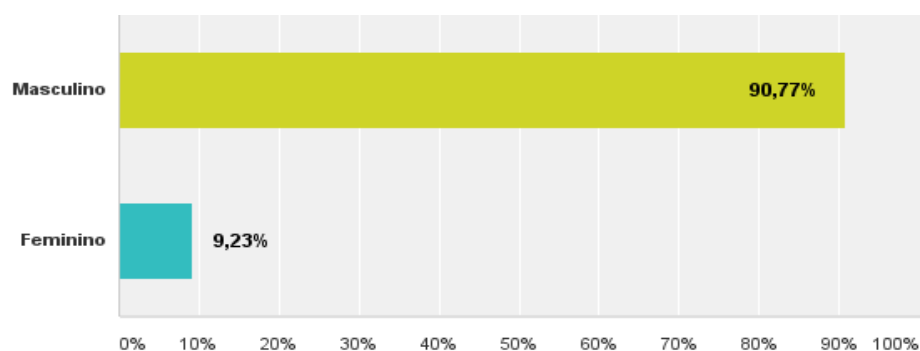


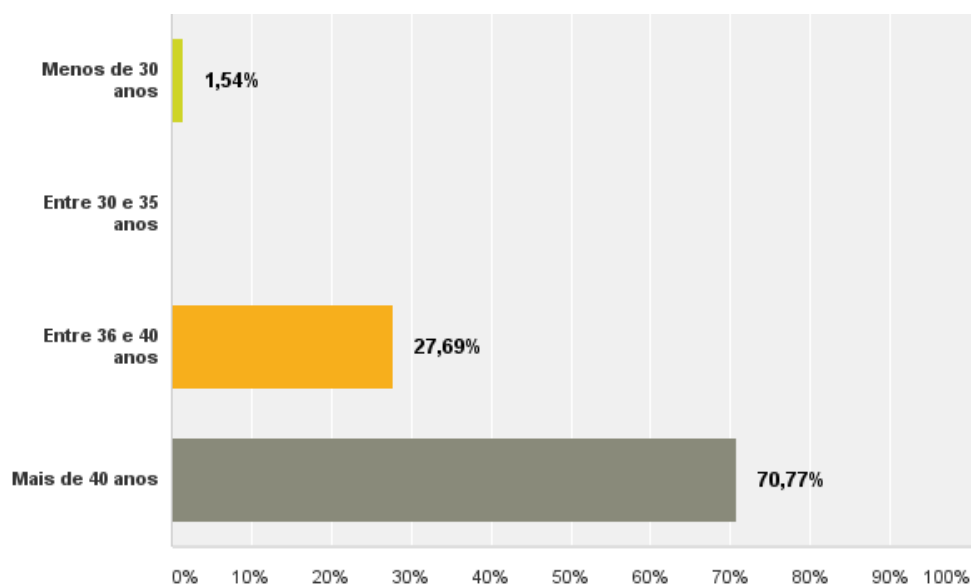
Gráfico 7 – Categoria atual

Análise Sociodemográfica do Questionário Aplicado a não Expatriados



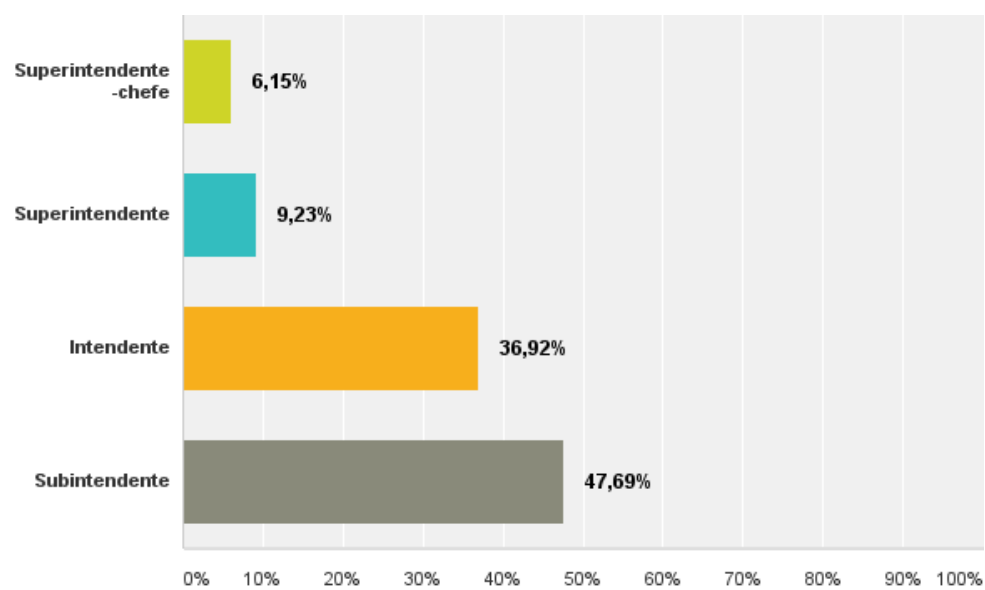
Opções de resposta	Respostas	
Masculino (1)	90,77%	59
Feminino (2)	9,23%	6
Total		65

Gráfico 8 – Género



Opções de resposta	Respostas	
Menos de 30 anos (1)	1,54%	1
Entre 30 e 35 anos (2)	0,00%	0
Entre 36 e 40 anos (3)	27,69%	18
Mais de 40 anos (4)	70,77%	46
Total		65

Gráfico 9 - Faixa etária



Opções de resposta	Respostas
Superintendente-chefe (1)	6,15% 4
Superintendente (2)	9,23% 6
Intendente (3)	36,92% 24
Subintendente (4)	47,69% 31
Total	65

Gráfico 10 - Categoria

Apêndice J: Análise dos Questionários

Análise do Questionário Aplicado a Expatriados

Quadro 13 – Estatísticas Descritivas

	Estatísticas Descritivas							
	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média		Desvio	Variância
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Estatística
Q1	12	2	3	5	4,08	,149	,515	,265
Q2a	12	3	2	5	4,25	,279	,965	,932
Q2b	12	2	3	5	4,00	,213	,739	,545
Q2c	12	3	2	5	3,42	,288	,996	,992
Q2d	12	2	3	5	4,00	,174	,603	,364
Q2e	12	2	3	5	4,33	,188	,651	,424
Q2f	12	1	4	5	4,67	,142	,492	,242
Q2g	12	1	4	5	4,75	,131	,452	,205
Q2h	12	1	4	5	4,58	,149	,515	,265
Q2i	12	2	3	5	4,17	,207	,718	,515
Q2j	12	1	4	5	4,67	,142	,492	,242
Q2k	12	2	3	5	4,33	,188	,651	,424
Q2l	12	2	3	5	4,33	,188	,651	,424
Q3	12	2	3	5	4,42	,193	,669	,447
Q4	12	3	2	5	3,25	,279	,965	,932
Q5	12	1	4	5	4,33	,142	,492	,242
Q6	12	2	3	5	4,25	,179	,622	,386
Q7a	12	3	1	4	2,17	,271	,937	,879
Q7b	12	3	1	4	2,42	,379	1,311	1,720
Q7c	12	3	1	4	2,42	,379	1,311	1,720
Q7d	12	3	1	4	2,75	,372	1,288	1,659
Q8	12	2	1	3	1,58	,229	,793	,629
Q9	12	3	2	5	3,42	,313	1,084	1,174
Q10a	12	4	1	5	3,42	,379	1,311	1,720
Q10b	12	3	2	5	3,92	,260	,900	,811
Q10c	12	2	3	5	4,08	,229	,793	,629
Q10d	12	2	3	5	3,92	,229	,793	,629
Q11	12	3	1	4	3,00	,213	,739	,545
Q12	12	3	2	5	4,08	,288	,996	,992
Q13a	12	2	3	5	4,33	,188	,651	,424
Q13b	12	1	4	5	4,25	,131	,452	,205

Q13c	12	2	3	5	4,17	,167	,577	,333
Q14	12	3	1	4	2,25	,329	1,138	1,295
Q15	12	3	1	4	2,83	,297	1,030	1,061
Q16	12	2	2	4	3,25	,218	,754	,568
Q17	12	3	1	4	2,17	,297	1,030	1,061
Q18	12	2	3	5	4,25	,218	,754	,568
Q19	12	4	1	5	4,17	,322	1,115	1,242
Q20	12	4	1	5	4,00	,326	1,128	1,273
Q21	12	4	1	5	2,92	,358	1,240	1,538
Q22	12	4	1	5	3,25	,351	1,215	1,477
Q23	12	4	1	5	3,75	,305	1,055	1,114
Q24	12	1	3	4	3,83	,112	,389	,152
Q25	12	4	1	5	3,17	,322	1,115	1,242
Q26	12	4	1	5	3,33	,376	1,303	1,697
Q27	12	1	4	5	4,42	,149	,515	,265
Q28	12	4	1	5	3,25	,329	1,138	1,295
N válido (listwise)	12							

Quadro 14 – Estatística descritiva unidirecional

		Descritivas								
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variância entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
Q1	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,14	,690	,261	3,50	4,78	3	5	
	Intendente	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,08	,515	,149	3,76	4,41	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,598	,173	3,69	4,48		
	Efeitos aleatórios				,173 ^a	3,53 ^a	4,63 ^a			-,141
Q2a	Superintendente-Chefe	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Superintendente	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	2,00	2	2	
	Total	12	4,25	,965	,279	3,64	4,86	2	5	
	Modelo			,551	,159	3,88	4,62			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,643	2,20	6,30			,964
Q2b	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	3,00	3	3	
	Total	12	4,00	,739	,213	3,53	4,47	3	5	
	Modelo			,750	,217	3,50	4,50			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,217 ^a	3,31 ^a	4,69 ^a			-,026
Q2c	Superintendente-Chefe	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Superintendente	7	3,57	1,134	,429	2,52	4,62	2	5	
	Intendente	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Subintendente	1	2,00	2	2	
	Total	12	3,42	,996	,288	2,78	4,05	2	5	
	Modelo			1,044	,301	2,72	4,11			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,301 ^a	2,46 ^a	4,38 ^a			-,149
Q2d	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,14	,690	,261	3,50	4,78	3	5	
	Intendente	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,00	,603	,174	3,62	4,38	3	5	
	Modelo			,648	,187	3,57	4,43			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,187 ^a	3,40 ^a	4,60 ^a			-,086
Q2e	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5	

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Intendente	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5	
	Modelo			,491	,142	4,01	4,66			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,365	3,17	5,50			,281
Q2f	Superintendente-Chefe	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Superintendente	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5	
	Intendente	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,67	,492	,142	4,35	4,98	4	5	
	Modelo			,491	,142	4,34	4,99			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,145	4,21	5,13			,002
Q2g	Superintendente-Chefe	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Superintendente	7	4,86	,378	,143	4,51	5,21	4	5	
	Intendente	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,75	,452	,131	4,46	5,04	4	5	
	Modelo			,412	,119	4,48	5,02			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,189	4,15	5,35			,054
Q2h	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5	
	Intendente	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,58	,515	,149	4,26	4,91	4	5	
	Modelo			,423	,122	4,30	4,86			
	Efeitos fixos									
	Efeitos aleatórios				,262	3,75	5,42			,133
Q2i	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	

	Subintendente	1	3,00	3	3
	Total	12	4,17	,718	,207	3,71	4,62	3	5
	Modelo	Efeitos fixos		,681	,197	3,71	4,62		
		Efeitos aleatórios			,265	3,32	5,01		,078
Q2j	Superintendente-Chefe	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Superintendente	7	4,71	,488	,184	4,26	5,17	4	5
	Intendente	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Subintendente	1	4,00	4	4
	Total	12	4,67	,492	,142	4,35	4,98	4	5
	Modelo	Efeitos fixos		,491	,142	4,34	4,99		
		Efeitos aleatórios			,145	4,21	5,13		,002
Q2k	Superintendente-Chefe	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Superintendente	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Subintendente	1	3,00	3	3
	Total	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5
	Modelo	Efeitos fixos		,582	,168	3,95	4,72		
		Efeitos aleatórios			,284	3,43	5,24		,130
Q2l	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Superintendente	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	Intendente	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Subintendente	1	4,00	4	4
	Total	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5
	Modelo	Efeitos fixos		,655	,189	3,90	4,77		
		Efeitos aleatórios			,189 ^a	3,73 ^a	4,93 ^a		-,007
Q3	Superintendente-Chefe	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	Superintendente	7	4,57	,535	,202	4,08	5,07	4	5
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Subintendente	1	4,00	4	4

	Total	12	4,42	,669	,193	3,99	4,84	3	5	
	Modelo			,726	,210	3,93	4,90			
					,210 ^a	3,75 ^a	5,08 ^a			-123
Q4	Superintendente-Chefe	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Superintendente	7	3,29	1,113	,421	2,26	4,31	2	5	
	Intendente	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,25	,965	,279	2,64	3,86	2	5	
	Modelo			1,026	,296	2,57	3,93			
					,296 ^a	2,31 ^a	4,19 ^a			-187
Q5	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,33	,492	,142	4,02	4,65	4	5	
	Modelo			,526	,152	3,98	4,68			
					,152 ^a	3,85 ^a	4,82 ^a			-053
Q6	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,25	,622	,179	3,86	4,64	3	5	
	Modelo			,681	,197	3,80	4,70			
					,197 ^a	3,62 ^a	4,88 ^a			-120
Q7a	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	2,14	1,069	,404	1,15	3,13	1	4	
	Intendente	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2	
	Subintendente	1	2,00	2	2	
	Total	12	2,17	,937	,271	1,57	2,76	1	4	

	Modelo	Efeitos fixos			,959	,277	1,53	2,81		
		Efeitos aleatórios				,277 ^a	1,29 ^a	3,05 ^a		-,063
Q7b	Superintendente-Chefe		2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Superintendente		7	2,00	1,155	,436	,93	3,07	1	4
	Intendente		2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	Subintendente		1	4,00	4	4
	Total		12	2,42	1,311	,379	1,58	3,25	1	4
	Modelo	Efeitos fixos			1,031	,298	1,73	3,10		
		Efeitos aleatórios				,703	,18	4,66		1,009
Q7c	Superintendente-Chefe		2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Superintendente		7	2,00	1,155	,436	,93	3,07	1	4
	Intendente		2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	Subintendente		1	4,00	4	4
	Total		12	2,42	1,311	,379	1,58	3,25	1	4
	Modelo	Efeitos fixos			1,031	,298	1,73	3,10		
		Efeitos aleatórios				,703	,18	4,66		1,009
Q7d	Superintendente-Chefe		2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Superintendente		7	2,29	1,113	,421	1,26	3,31	1	4
	Intendente		2	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56	1	4
	Subintendente		1	4,00	4	4
	Total		12	2,75	1,288	,372	1,93	3,57	1	4
	Modelo	Efeitos fixos			1,221	,352	1,94	3,56		
		Efeitos aleatórios				,478	1,23	4,27		,258
Q8	Superintendente-Chefe		2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	Superintendente		7	1,14	,378	,143	,79	1,49	1	2
	Intendente		2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	Subintendente		1	2,00	2	2
	Total		12	1,58	,793	,229	1,08	2,09	1	3
	Modelo	Efeitos fixos			,412	,119	1,31	1,86		

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Efeitos aleatórios				,546	-,15	3,32			,705
Q9	Superintendente-Chefe	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Superintendente	7	3,43	1,134	,429	2,38	4,48	2	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	2,00	2	2	
	Total	12	3,42	1,084	,313	2,73	4,11	2	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,130	,326	2,66	4,17		
	Efeitos aleatórios				,326 ^a	2,38 ^a	4,45 ^a			-,157
Q10a	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	3,14	1,574	,595	1,69	4,60	1	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,42	1,311	,379	2,58	4,25	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,386	,400	2,49	4,34		
	Efeitos aleatórios				,400 ^a	2,14 ^a	4,69 ^a			-,307
Q10b	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5	
	Intendente	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,92	,900	,260	3,34	4,49	2	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,031	,298	3,23	4,60		
	Efeitos aleatórios				,298 ^a	2,97 ^a	4,86 ^a			-,387
Q10c	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,14	,900	,340	3,31	4,97	3	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,08	,793	,229	3,58	4,59	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,926	,267	3,47	4,70		

	Efeitos aleatórios				,267 ^a	3,23 ^a	4,93 ^a			-,350
Q10d	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	3,00	3	3	
	Total	12	3,92	,793	,229	3,41	4,42	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,866	,250	3,34	4,49		
	Efeitos aleatórios				,250 ^a	3,12 ^a	4,71 ^a			-,186
Q11	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	3,29	,488	,184	2,83	3,74	3	4	
	Intendente	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3	
	Subintendente	1	3,00	3	3	
	Total	12	3,00	,739	,213	2,53	3,47	1	4	
	Modelo	Efeitos fixos			,655	,189	2,56	3,44		
	Efeitos aleatórios				,329	1,95	4,05			,179
Q12	Superintendente-Chefe	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Superintendente	7	4,00	1,155	,436	2,93	5,07	2	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,08	,996	,288	3,45	4,72	2	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,146	,331	3,32	4,85		
	Efeitos aleatórios				,331 ^a	3,03 ^a	5,14 ^a			-,491
Q13a	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,57	,535	,202	4,08	5,07	4	5	
	Intendente	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,681	,197	3,88	4,79		

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Efeitos aleatórios				,320 ^a	1,81 ^a	3,85 ^a			-,263
Q16	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	3,00	,816	,309	2,24	3,76	2	4	
	Intendente	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,25	,754	,218	2,77	3,73	2	4	
	Modelo	Efeitos fixos			,707	,204	2,78	3,72		
	Efeitos aleatórios				,290	2,33	4,17			,105
Q17	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	1,57	,787	,297	,84	2,30	1	3	
	Intendente	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Subintendente	1	2,00	2	2	
	Total	12	2,17	1,030	,297	1,51	2,82	1	4	
	Modelo	Efeitos fixos			,726	,210	1,68	2,65		
	Efeitos aleatórios				,611	,22	4,11			,819
Q18	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	4,57	,535	,202	4,08	5,07	4	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,25	,754	,218	3,77	4,73	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,526	,152	3,90	4,60		
	Efeitos aleatórios				,451	2,82	5,68			,447
Q19	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,14	1,464	,553	2,79	5,50	1	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,17	1,115	,322	3,46	4,87	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,292	,373	3,31	5,03		

	Efeitos aleatórios				,349 ^a	2,64 ^a	4,86 ^a			-,538
Q24	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	3,71	,488	,184	3,26	4,17	3	4	
	Intendente	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,83	,389	,112	3,59	4,08	3	4	
	Modelo	Efeitos fixos			,423	,122	3,55	4,11		
	Efeitos aleatórios				,122 ^a	3,45 ^a	4,22 ^a			-,042
Q25	Superintendente-Chefe	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3	
	Superintendente	7	2,86	1,345	,508	1,61	4,10	1	5	
	Intendente	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,17	1,115	,322	2,46	3,87	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,165	,336	2,39	3,94		
	Efeitos aleatórios				,336 ^a	2,10 ^a	4,24 ^a			-,176
Q26	Superintendente-Chefe	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4	
	Superintendente	7	3,00	1,633	,617	1,49	4,51	1	5	
	Intendente	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	3,33	1,303	,376	2,51	4,16	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,436	,415	2,38	4,29		
	Efeitos aleatórios				,415 ^a	2,01 ^a	4,65 ^a			-,561
Q27	Superintendente-Chefe	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Superintendente	7	4,57	,535	,202	4,08	5,07	4	5	
	Intendente	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5	
	Subintendente	1	4,00	4	4	
	Total	12	4,42	,515	,149	4,09	4,74	4	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,526	,152	4,07	4,77		

Q2k	,030	2	8	,970
Q2l	4,743	2	8	,044
Q3	48,288	2	8	,000
Q4	,904	2	8	,443
Q5	45,318	2	8	,000
Q6	114,364	2	8	,000
Q7a	1,440	2	8	,292
Q7b	1,664	2	8	,249
Q7c	1,664	2	8	,249
Q7d	5,169	2	8	,036
Q8	2,287	2	8	,164
Q9	,882	2	8	,451
Q10a	4,238	2	8	,056
Q10b	5,439	2	8	,032
Q10c	4,228	2	8	,056
Q10d	2,364	2	8	,156
Q11	15,572	2	8	,002
Q12	,391	2	8	,689
Q13a	114,364	2	8	,000
Q13b	69,818	2	8	,000
Q13c	4,743	2	8	,044
Q14	2,964	2	8	,109
Q15	1,758	2	8	,233
Q16	1,939	2	8	,206
Q17	3,641	2	8	,075
Q18	45,318	2	8	,000
Q19	1,046	2	8	,395
Q20	,773	2	8	,493
Q21	4,238	2	8	,056
Q22	6,967	2	8	,018
Q23	2,993	2	8	,107
Q24	6,465	2	8	,021
Q25	2,971	2	8	,108
Q26	8,833	2	8	,009
Q27	45,318	2	8	,000
Q28	3,191	2	8	,096
Categoria (na altura da colocação):	45,318	2	8	,000

a. Os grupos com apenas um caso são ignorados no cálculo do teste de homogeneidade de variância.

Análise do Questionário Aplicado a não Expatriados

Quadro 16 - Estatísticas descritivas

	Estatísticas Descritivas							
	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média		Desvio	Variância
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Estatística
Q1	65	4	1	5	3,82	,133	1,074	1,153
Q2a	65	2	3	5	4,15	,070	,565	,320
Q2b	65	2	3	5	4,46	,076	,614	,377
Q2c	65	4	1	5	4,15	,123	,988	,976
Q2d	65	2	3	5	4,43	,082	,661	,437
Q2e	65	4	1	5	4,06	,100	,808	,652
Q2f	65	2	3	5	4,66	,070	,567	,321
Q2g	65	2	3	5	4,68	,070	,562	,316
Q2h	65	2	3	5	4,46	,070	,561	,315
Q2i	65	2	3	5	4,11	,082	,664	,441
Q2j	65	2	3	5	4,49	,076	,616	,379
Q2k	65	4	1	5	4,15	,101	,815	,663
Q2l	65	2	3	5	4,45	,082	,662	,438
Q3	65	4	1	5	3,97	,120	,968	,937
Q4	65	4	1	5	3,03	,132	1,060	1,124
Q5	65	4	1	5	4,40	,090	,725	,525
Q6	65	4	1	5	4,05	,086	,694	,482
Q7a	65	4	1	5	3,15	,161	1,302	1,695
Q7b	65	4	1	5	3,57	,137	1,104	1,218
Q7c	65	4	1	5	3,65	,138	1,110	1,232
Q7d	65	3	2	5	3,98	,119	,960	,922
Q8	65	4	1	5	2,86	,167	1,345	1,809
Q9	65	4	1	5	3,52	,114	,920	,847
Q10a	65	4	1	5	3,69	,149	1,198	1,435
Q10b	65	4	1	5	3,66	,136	1,094	1,196
Q10c	65	4	1	5	3,75	,145	1,173	1,376
Q10d	65	4	1	5	3,62	,125	1,011	1,022
Q11	65	4	1	5	3,18	,093	,748	,559
Q12	65	3	2	5	3,98	,092	,739	,547
Q13a	65	2	3	5	4,28	,078	,625	,391
Q13b	65	2	3	5	4,52	,070	,562	,316

Q13c	65	4	1	5	4,28	,102	,820	,672
Q14	65	4	1	5	3,08	,151	1,216	1,478
Q15	65	4	1	5	3,09	,145	1,169	1,366
Q16	65	4	1	5	3,95	,111	,891	,795
Q17	65	4	1	5	2,83	,136	1,098	1,205
Q18	65	2	3	5	4,23	,087	,702	,493
Q19	65	3	2	5	3,80	,110	,887	,788
Q20	65	4	1	5	3,63	,125	1,009	1,018
Q21	65	4	1	5	2,77	,118	,948	,899
Q22	65	3	2	5	3,51	,093	,753	,566
Q23	65	3	2	5	4,05	,071	,571	,326
Q24	65	3	2	5	3,80	,080	,642	,413
Q25	65	3	2	5	3,35	,106	,856	,732
Q26	65	4	1	5	3,37	,115	,928	,862
Q27	65	4	1	5	4,22	,092	,739	,547
Q28	65	4	1	5	3,23	,143	1,156	1,337
N válido (listwise)	65							

Quadro 17 - Estatística descritiva unidirecional

		Descritivas								
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variância entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
Q1	Superintendente-Chefe	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5	
	Superintendente	6	3,50	,837	,342	2,62	4,38	2	4	
	Intendente	24	3,54	1,351	,276	2,97	4,11	1	5	
	Subintendente	31	3,97	,836	,150	3,66	4,27	2	5	
	Total	65	3,82	1,074	,133	3,55	4,08	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,049	,130	3,56	4,08		
	Efeitos aleatórios				,218	3,12	4,51			,081
Q2a	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,00	,632	,258	3,34	4,66	3	5	

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Intendente	24	4,13	,612	,125	3,87	4,38	3	5	
	Subintendente	31	4,16	,523	,094	3,97	4,35	3	5	
	Total	65	4,15	,565	,070	4,01	4,29	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos		,570	,071	4,01	4,30			
		Efeitos aleatórios			,071 ^a	3,93 ^a	4,38 ^a			-,008
Q2b	Superintendente-Chefe	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5	
	Superintendente	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5	
	Intendente	24	4,50	,722	,147	4,19	4,81	3	5	
	Subintendente	31	4,45	,568	,102	4,24	4,66	3	5	
	Total	65	4,46	,614	,076	4,31	4,61	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos		,626	,078	4,31	4,62			
		Efeitos aleatórios			,078 ^a	4,21 ^a	4,71 ^a			-,023
Q2c	Superintendente-Chefe	4	3,50	1,915	,957	,45	6,55	1	5	
	Superintendente	6	4,17	,983	,401	3,13	5,20	3	5	
	Intendente	24	4,21	,977	,199	3,80	4,62	2	5	
	Subintendente	31	4,19	,873	,157	3,87	4,51	2	5	
	Total	65	4,15	,988	,123	3,91	4,40	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos		,997	,124	3,91	4,40			
		Efeitos aleatórios			,124 ^a	3,76 ^a	4,55 ^a			-,028
Q2d	Superintendente-Chefe	4	4,00	,816	,408	2,70	5,30	3	5	
	Superintendente	6	3,83	,408	,167	3,40	4,26	3	4	
	Intendente	24	4,46	,658	,134	4,18	4,74	3	5	
	Subintendente	31	4,58	,620	,111	4,35	4,81	3	5	
	Total	65	4,43	,661	,082	4,27	4,59	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos		,632	,078	4,27	4,59			
		Efeitos aleatórios			,169	3,89	4,97			,059
Q2e	Superintendente-Chefe	4	3,75	,957	,479	2,23	5,27	3	5	
	Superintendente	6	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4	
	Intendente	24	4,17	,868	,177	3,80	4,53	1	5	

Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado

	Subintendente	31	4,03	,836	,150	3,73	4,34	2	5	
	Total	65	4,06	,808	,100	3,86	4,26	1	5	
	Modelo			,820	,102	3,86	4,27			
					,102 ^a	3,74 ^a	4,39 ^a			-0,032
Q2f	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,67	,516	,211	4,12	5,21	4	5	
	Intendente	24	4,54	,721	,147	4,24	4,85	3	5	
	Subintendente	31	4,77	,425	,076	4,62	4,93	4	5	
	Total	65	4,66	,567	,070	4,52	4,80	3	5	
	Modelo			,568	,071	4,52	4,80			
					,071 ^a	4,44 ^a	4,89 ^a			-0,003
Q2g	Superintendente-Chefe	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5	
	Superintendente	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5	
	Intendente	24	4,75	,532	,109	4,53	4,97	3	5	
	Subintendente	31	4,71	,529	,095	4,52	4,90	3	5	
	Total	65	4,68	,562	,070	4,54	4,82	3	5	
	Modelo			,550	,068	4,54	4,81			
					,111	4,32	5,03			,021
Q2h	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5	
	Intendente	24	4,58	,504	,103	4,37	4,80	4	5	
	Subintendente	31	4,42	,564	,101	4,21	4,63	3	5	
	Total	65	4,46	,561	,070	4,32	4,60	3	5	
	Modelo			,561	,070	4,32	4,60			
					,070 ^a	4,24 ^a	4,68 ^a			,000
Q2i	Superintendente-Chefe	4	3,75	,957	,479	2,23	5,27	3	5	
	Superintendente	6	4,00	,894	,365	3,06	4,94	3	5	
	Intendente	24	4,21	,509	,104	3,99	4,42	3	5	
	Subintendente	31	4,10	,700	,126	3,84	4,35	3	5	

	Total	65	4,11	,664	,082	3,94	4,27	3	5	
	Modelo			,670	,083	3,94	4,27			
					,083 ^a	3,84 ^a	4,37 ^a			-,013
Q2j	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5	
	Intendente	24	4,50	,590	,120	4,25	4,75	3	5	
	Subintendente	31	4,48	,677	,122	4,24	4,73	3	5	
	Total	65	4,49	,616	,076	4,34	4,64	3	5	
	Modelo			,630	,078	4,34	4,65			
					,078 ^a	4,24 ^a	4,74 ^a			-,029
Q2k	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,00	,632	,258	3,34	4,66	3	5	
	Intendente	24	4,17	,963	,197	3,76	4,57	1	5	
	Subintendente	31	4,13	,763	,137	3,85	4,41	2	5	
	Total	65	4,15	,815	,101	3,95	4,36	1	5	
	Modelo			,828	,103	3,95	4,36			
					,103 ^a	3,83 ^a	4,48 ^a			-,035
Q2l	Superintendente-Chefe	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5	
	Superintendente	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5	
	Intendente	24	4,54	,658	,134	4,26	4,82	3	5	
	Subintendente	31	4,39	,667	,120	4,14	4,63	3	5	
	Total	65	4,45	,662	,082	4,28	4,61	3	5	
	Modelo			,664	,082	4,28	4,61			
					,082 ^a	4,18 ^a	4,71 ^a			-,004
Q3	Superintendente-Chefe	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5	
	Superintendente	6	4,50	,837	,342	3,62	5,38	3	5	
	Intendente	24	3,75	1,225	,250	3,23	4,27	1	5	
	Subintendente	31	4,00	,775	,139	3,72	4,28	2	5	
	Total	65	3,97	,968	,120	3,73	4,21	1	5	

	Modelo	Efeitos fixos			,965	,120	3,73	4,21		
		Efeitos aleatórios				,134	3,54	4,40		,010
Q4	Superintendente-Chefe		4	3,75	,500	,250	2,95	4,55	3	4
	Superintendente		6	3,17	1,329	,543	1,77	4,56	1	5
	Intendente		24	2,71	1,083	,221	2,25	3,17	1	5
	Subintendente		31	3,16	1,003	,180	2,79	3,53	1	5
	Total		65	3,03	1,060	,132	2,77	3,29	1	5
	Modelo	Efeitos fixos			1,046	,130	2,77	3,29		
		Efeitos aleatórios				,186	2,44	3,62		,047
Q5	Superintendente-Chefe		4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	Superintendente		6	4,50	,837	,342	3,62	5,38	3	5
	Intendente		24	4,42	,504	,103	4,20	4,63	4	5
	Subintendente		31	4,35	,877	,158	4,03	4,68	1	5
	Total		65	4,40	,725	,090	4,22	4,58	1	5
	Modelo	Efeitos fixos			,740	,092	4,22	4,58		
		Efeitos aleatórios				,092 ^a	4,11 ^a	4,69 ^a		-,036
Q6	Superintendente-Chefe		4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5
	Superintendente		6	3,50	,548	,224	2,93	4,07	3	4
	Intendente		24	4,08	,929	,190	3,69	4,48	1	5
	Subintendente		31	4,10	,473	,085	3,92	4,27	3	5
	Total		65	4,05	,694	,086	3,87	4,22	1	5
	Modelo	Efeitos fixos			,687	,085	3,88	4,22		
		Efeitos aleatórios				,115	3,68	4,41		,016
Q7a	Superintendente-Chefe		4	2,25	1,258	,629	,25	4,25	1	4
	Superintendente		6	2,33	1,366	,558	,90	3,77	1	4
	Intendente		24	3,38	1,279	,261	2,83	3,92	1	5
	Subintendente		31	3,26	1,264	,227	2,79	3,72	1	5
	Total		65	3,15	1,302	,161	2,83	3,48	1	5
	Modelo	Efeitos fixos			1,278	,159	2,84	3,47		

	Efeitos aleatórios				,248	2,36	3,94			,097
Q7b	Superintendente-Chefe	4	3,75	,500	,250	2,95	4,55	3	4	
	Superintendente	6	3,67	,816	,333	2,81	4,52	2	4	
	Intendente	24	3,50	1,180	,241	3,00	4,00	1	5	
	Subintendente	31	3,58	1,177	,211	3,15	4,01	1	5	
	Total	65	3,57	1,104	,137	3,30	3,84	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,128	,140	3,29	3,85		
	Efeitos aleatórios				,140 ^a	3,12 ^a	4,01 ^a			-,087
Q7c	Superintendente-Chefe	4	3,75	,500	,250	2,95	4,55	3	4	
	Superintendente	6	3,83	,983	,401	2,80	4,87	2	5	
	Intendente	24	3,63	1,173	,239	3,13	4,12	1	5	
	Subintendente	31	3,61	1,174	,211	3,18	4,04	1	5	
	Total	65	3,65	1,110	,138	3,37	3,92	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,135	,141	3,36	3,93		
	Efeitos aleatórios				,141 ^a	3,20 ^a	4,09 ^a			-,088
Q7d	Superintendente-Chefe	4	4,00	,816	,408	2,70	5,30	3	5	
	Superintendente	6	3,83	1,169	,477	2,61	5,06	2	5	
	Intendente	24	4,04	1,083	,221	3,58	4,50	2	5	
	Subintendente	31	3,97	,875	,157	3,65	4,29	2	5	
	Total	65	3,98	,960	,119	3,75	4,22	2	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,981	,122	3,74	4,23		
	Efeitos aleatórios				,122 ^a	3,60 ^a	4,37 ^a			-,066
Q8	Superintendente-Chefe	4	2,00	1,155	,577	,16	3,84	1	3	
	Superintendente	6	2,50	1,378	,563	1,05	3,95	1	4	
	Intendente	24	2,96	1,367	,279	2,38	3,54	1	5	
	Subintendente	31	2,97	1,354	,243	2,47	3,46	1	5	
	Total	65	2,86	1,345	,167	2,53	3,19	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,352	,168	2,53	3,20		

	Efeitos aleatórios				,203	3,11	4,40			,055
Q10 d	Superintendente-Chefe	4	3,75	,957	,479	2,23	5,27	3	5	
	Superintendente	6	3,17	1,329	,543	1,77	4,56	1	5	
	Intendente	24	3,63	1,135	,232	3,15	4,10	1	5	
	Subintendente	31	3,68	,871	,156	3,36	4,00	1	5	
	Total	65	3,62	1,011	,125	3,36	3,87	1	5	
	Modelo Efeitos fixos			1,024	,127	3,36	3,87			
	Efeitos aleatórios				,127 ^a	3,21 ^a	4,02 ^a			-,043
Q11	Superintendente-Chefe	4	3,25	,500	,250	2,45	4,05	3	4	
	Superintendente	6	2,83	,408	,167	2,40	3,26	2	3	
	Intendente	24	3,25	,737	,150	2,94	3,56	2	5	
	Subintendente	31	3,19	,833	,150	2,89	3,50	1	5	
	Total	65	3,18	,748	,093	3,00	3,37	1	5	
	Modelo Efeitos fixos			,757	,094	3,00	3,37			
	Efeitos aleatórios				,094 ^a	2,89 ^a	3,48 ^a			-,021
Q12	Superintendente-Chefe	4	3,25	,957	,479	1,73	4,77	2	4	
	Superintendente	6	4,00	,894	,365	3,06	4,94	3	5	
	Intendente	24	4,08	,830	,169	3,73	4,43	2	5	
	Subintendente	31	4,00	,577	,104	3,79	4,21	3	5	
	Total	65	3,98	,739	,092	3,80	4,17	2	5	
	Modelo Efeitos fixos			,731	,091	3,80	4,17			
	Efeitos aleatórios				,125	3,59	4,38			,020
Q13 a	Superintendente-Chefe	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5	
	Superintendente	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5	
	Intendente	24	4,25	,737	,150	3,94	4,56	3	5	
	Subintendente	31	4,29	,529	,095	4,10	4,48	3	5	
	Total	65	4,28	,625	,078	4,12	4,43	3	5	
	Modelo Efeitos fixos			,637	,079	4,12	4,43			

	Efeitos aleatórios				,241	2,32	3,86			,102
Q16	Superintendente-Chefe	4	3,25	,957	,479	1,73	4,77	2	4	
	Superintendente	6	4,00	,632	,258	3,34	4,66	3	5	
	Intendente	24	4,08	,929	,190	3,69	4,48	1	5	
	Subintendente	31	3,94	,892	,160	3,61	4,26	1	5	
	Total	65	3,95	,891	,111	3,73	4,17	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,891	,111	3,73	4,17		
	Efeitos aleatórios				,112	3,60	4,31			,001
Q17	Superintendente-Chefe	4	2,75	,957	,479	1,23	4,27	2	4	
	Superintendente	6	2,50	,548	,224	1,93	3,07	2	3	
	Intendente	24	2,83	1,129	,231	2,36	3,31	1	5	
	Subintendente	31	2,90	1,193	,214	2,47	3,34	1	5	
	Total	65	2,83	1,098	,136	2,56	3,10	1	5	
	Modelo	Efeitos fixos			1,118	,139	2,55	3,11		
	Efeitos aleatórios				,139 ^a	2,39 ^a	3,27 ^a			-,072
Q18	Superintendente-Chefe	4	3,75	,957	,479	2,23	5,27	3	5	
	Superintendente	6	4,00	,632	,258	3,34	4,66	3	5	
	Intendente	24	4,21	,779	,159	3,88	4,54	3	5	
	Subintendente	31	4,35	,608	,109	4,13	4,58	3	5	
	Total	65	4,23	,702	,087	4,06	4,40	3	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,699	,087	4,06	4,40		
	Efeitos aleatórios				,100	3,91	4,55			,007
Q19	Superintendente-Chefe	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5	
	Superintendente	6	3,33	1,033	,422	2,25	4,42	2	5	
	Intendente	24	3,63	1,056	,215	3,18	4,07	2	5	
	Subintendente	31	3,97	,657	,118	3,73	4,21	2	5	
	Total	65	3,80	,887	,110	3,58	4,02	2	5	
	Modelo	Efeitos fixos			,875	,108	3,58	4,02		

	Efeitos aleatórios				,158	3,30	4,30			,035
Q20	Superintendente-Chefe	4	4,00	,816	,408	2,70	5,30	3	5	
	Superintendente	6	3,67	1,033	,422	2,58	4,75	2	5	
	Intendente	24	3,63	1,056	,215	3,18	4,07	2	5	
	Subintendente	31	3,58	1,025	,184	3,20	3,96	1	5	
	Total	65	3,63	1,009	,125	3,38	3,88	1	5	
	Modelo Efeitos fixos			1,028	,128	3,38	3,89			
	Efeitos aleatórios				,128 ^a	3,22 ^a	4,04 ^a			-,063
Q21	Superintendente-Chefe	4	2,50	1,000	,500	,91	4,09	1	3	
	Superintendente	6	2,83	1,169	,477	1,61	4,06	1	4	
	Intendente	24	3,04	,806	,165	2,70	3,38	1	5	
	Subintendente	31	2,58	,992	,178	2,22	2,94	1	5	
	Total	65	2,77	,948	,118	2,53	3,00	1	5	
	Modelo Efeitos fixos			,944	,117	2,54	3,00			
	Efeitos aleatórios				,136	2,34	3,20			,013
Q22	Superintendente-Chefe	4	3,25	,500	,250	2,45	4,05	3	4	
	Superintendente	6	3,33	,516	,211	2,79	3,88	3	4	
	Intendente	24	3,67	,761	,155	3,35	3,99	3	5	
	Subintendente	31	3,45	,810	,145	3,15	3,75	2	5	
	Total	65	3,51	,753	,093	3,32	3,69	2	5	
	Modelo Efeitos fixos			,758	,094	3,32	3,70			
	Efeitos aleatórios				,094 ^a	3,21 ^a	3,81 ^a			-,014
Q23	Superintendente-Chefe	4	4,00	,816	,408	2,70	5,30	3	5	
	Superintendente	6	3,83	1,169	,477	2,61	5,06	2	5	
	Intendente	24	4,17	,482	,098	3,96	4,37	3	5	
	Subintendente	31	4,00	,447	,080	3,84	4,16	3	5	
	Total	65	4,05	,571	,071	3,90	4,19	2	5	
	Modelo Efeitos fixos			,575	,071	3,90	4,19			

Q7d	1,389	3	61	,255
Q8	,056	3	61	,983
Q9	5,011	3	61	,004
Q10a	,142	3	61	,934
Q10b	,310	3	61	,818
Q10c	,296	3	61	,828
Q10d	,933	3	61	,431
Q11	,799	3	61	,499
Q12	1,518	3	61	,219
Q13a	1,307	3	61	,280
Q13b	2,874	3	61	,043
Q13c	,864	3	61	,465
Q14	,648	3	61	,587
Q15	1,925	3	61	,135
Q16	,386	3	61	,764
Q17	1,059	3	61	,373
Q18	1,877	3	61	,143
Q19	5,531	3	61	,002
Q20	,650	3	61	,586
Q21	1,754	3	61	,166
Q22	1,641	3	61	,189
Q23	5,045	3	61	,003
Q24	1,221	3	61	,310
Q25	,572	3	61	,635
Q26	2,418	3	61	,075
Q27	,569	3	61	,637
Q28	2,985	3	61	,038