

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

Autor: Bruno Pinto

*Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Mestre em Ciências Policiais*

Orientador: João Mendes

*Universidade Lusíada de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Doutor em Gestão*

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.

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 Polícia de Segurança Pública (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 present study, based on qualitative and quantitative methods, aims to identify the skills profile for the Public Security Police (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.

Keywords: Expatriation, Skills, Motivation, International Human Resources Management.

1. Introdução

Nos dias de hoje 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 (PSP).

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. 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.

2. Enquadramento

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel preponderante e vital na seleção 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).

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, 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. 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 uma melhor escolha, 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.

3. Questões da investigação e objectivos

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). Neste sentido, 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.

3.1 Pergunta principal

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?

3.2 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 principal. 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?

3.3 Objetivos da investigação

Sendo que os objetivos de uma investigação científica “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmiento, 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:

- Definir um perfil de competências do Oficial da PSP expatriado.

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

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

4. Hipóteses da investigação

As hipóteses de estudo “são proposições conjeturais 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 uma hipótese teórica e três hipóteses práticas:

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

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

5. 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 expetativas 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.

6. Gestão de competências

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).

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).

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).

6.1 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).

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, 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.

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).

6.2 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 conseqüente 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.

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.

6.3 Modelos de expatriação

Segundo Câmara (2008, 2011) e Evans et al. (2002), os modelos ou formas de expatriação 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.

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 deslocções, as deslocções 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 deslocções 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).

6.4 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 consequentemente 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).

6.5 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 1 uma síntese de competências identificadas por Brewster et al., 2007, Camara, 2011, Dowling & Welch, 2004 e Evans et al., 2002.

Tabela 1 - Competências comportamentais-chave

Brewster et al. (2007)	Competências relacionais I - traços de personalidade e competências relacionais (e.g. a comunicação, o relacionamento pessoal, a estabilidade emocional e o respeito cultural); Competências relacionais II - dimensões percetivas e estratégia de vida (e.g. procura de informação, capacidade de modelagem e não fazer juízos prévios); Fatores de auto-sobrevivência - (e.g. técnicas de redução do stress e comportamentos de autoeficácia); Fatores de liderança e motivação - (e.g. vontade de comunicar, acreditar na missão e consciência cultural); 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).
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.

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.

6.6 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). A preparação deve também contemplar um plano de reintegração na organização do elemento expatriado no final da sua expatriação.

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. Este autor 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 deveras 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.

7. Trabalho de campo e análise dos resultados

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.

7.1 Metodologia da investigação

Para o estudo de caso na PSP, optámos pela escolha do método qualitativo através da realização de entrevistas a dirigentes da PSP, cujas respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo.

Posteriormente, utilizou-se o método quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário a Oficiais com categoria profissional conducente à expatriação, cujas respostas foram submetidas a tratamento estatístico.

7.1.1 Entrevista

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 foram entrevistados dirigentes e antigos expatriados que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação.

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. Segundo Sarmento (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).

7.1.1.1 Validação da entrevista

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, por dois docentes doutorados.

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

7.1.1.2 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).

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 Sarmento, 2013, p. 49).

1ª 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.

2ª questão: 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.

3ª questão: 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.

4ª 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.

5ª 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.

6ª questão: 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.

7.1.2 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 uma amostra de Oficiais 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.

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.

7.1.2.1 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, tendo sido acrescentadas as questões relativas à categoria dos oficiais, bem como a questão relativa à faixa etária na altura da expatriação.

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.

Feita a validação e pré-teste, mantiveram-se as versões submetidas como versões finais dos questionários. 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 três questões de escolha múltipla que visa caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária, género, categoria.

A versão a aplicar aos oficiais expatriados é composta por seis questões de escolha múltipla e uma 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 Survey-Monkey, 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.

7.1.2.2 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.

7.1.2.3 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 $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

Face ao exposto, obteve-se uma amostra de 65 pessoas a inquirir.

8. Conclusões e recomendações

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.

8.1 Verificação das hipóteses

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.

A HP 1, 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 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.

A HP 2, 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.

A HP 3, 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.

8.2 Confirmação dos objetivos

Os objetivos foram cumpridos 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.

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. 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.

8.3 Resposta à pergunta de partida da investigação

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.

8.4 Modelo proposto

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 2).

Tabela 2 - 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 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.
(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.

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.

8.5 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 adegue 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.

8.6 Recomendações e investigações futuras

A concretização da presente investigação na área de RH deverá ser tida em consideração como uma colaboração e contributo para melhorar a G(I)RH 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.

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, em instituições policiais estrangeiras.

9. 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^o 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* (6ª 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* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dialamicua, 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 Getulio 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 Direcção, 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.
- 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%20%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 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.