

# **INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E A SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO: ESTUDO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**Autor: Marília José Sardinha Caldeira Sanguedo**

**Orientador: Prof. Dr. Manuel Salvador Gomes de Araújo**

**Lisboa, 20 de junho de 2016**



**MARÍLIA JOSÉ SARDINHA CALDEIRA SANGUEDO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E A SATISFAÇÃO COM A  
SUPERVISÃO: ESTUDO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**Relatório Final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial**

Orientador:

**Prof. Dr. Manuel Salvador Gomes de Araújo**

**Lisboa: 2016**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da existência, iluminação e perseverança.

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo, pela confiança, sabedoria, amabilidade e disponibilidade.

Ao Subintendente Gerês Pereira, pela inspiração.

A minha mãe, por todo o auxílio e sacrifício.

A minha irmã Paula, pelo apoio, acompanhamento e assistência.

À Carla, pela intercessão e bondade.

À Marta, pela cumplicidade, amizade e convívio.

Ao meu marido, pela compreensão, paciência, altruísmo e dedicação.

## RESUMO

A compreensão do comportamento humano nas organizações é de suprema importância para uma melhor gestão, assim como para a promoção da saúde ocupacional dos Recursos Humanos das organizações. Neste contexto, a Polícia de Segurança Pública como instituição responsável da segurança e ordem pública não pode ficar alheia a esta realidade. Neste sentido, o presente Relatório teve como objetivo geral averiguar se o clima organizacional (CO) da Divisão de Investigação Criminal (DIC) do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), prediz a existência de assédio moral no local de trabalho (AMT) e a satisfação com a supervisão (SS). Para tal, formularam-se duas hipóteses de investigação e uma análise exploratória, nomeadamente: 1) se o CO é um preditor significativo e negativo da experiência de AMT e se o CO é um preditor significativo e positivo da SS; e 2) se existem diferenças demográficas e profissionais em cada uma das variáveis em estudo. Como instrumentos de investigação foram aplicados inquéritos por questionários, com medidas quantitativas e qualitativas. Os dados obtidos apontam o CO como preditor do AMT bem como da SS na DIC, existindo igualmente diferenças nos valores de CO, de AMT e de SS nas comparações entre grupos. Os dados empíricos avaliados indicam uma elevada frequência de comportamentos negativos com cariz profissional na DIC, assim como a perceção de necessidades de melhores condições de trabalho e de liderança. Sugerem-se pistas de investigação e intervenção para uma melhor promoção da qualidade de vida e da eficiência dos Recursos Humanos da DIC.

**Palavras-chave:** Polícia de Segurança Pública; assédio moral; clima organizacional; cultura organizacional; liderança; satisfação com a supervisão.

## ABSTRACT

The understanding of human behaviour in organizations it is of paramount importance for better management, as well as for the promotion of occupational health Human Resources organizations. In this context, the Public Security Police (PSP) as an institution responsible for security and public order can't be oblivious to this reality. In this sense, this report has the general objective to ascertain whether the organizational climate (CO) Criminal Investigation Division (CID) of the Metropolitan Command of Porto (COMETPOR) predicts the existence of moral harassment in the work place (MHW) and satisfaction with supervision (SS). To this end, it was formulated two hypotheses of research and one exploratory analysis, namely: 1) if CO is a significant and negative predictor of MHW experience in CID and if CO is a significant and positive predictor of SS; and 2) if there are demographic and professionals differences in each of the variables in study. As research tools were applied questionnaires surveys, with quantitative and qualitative measures. The data obtained indicate CO as a predictor of MHW as well SS in CID. There is also differences in CO, ATM and SS values in the comparisons between groups. The evaluated empirical data indicate a high frequency of negative behaviors with professional nature in CID, as well as the perceived needs of better working conditions and leadership. It is suggested ways of research and intervention for better promotion of quality of life and efficiency of Human Resources of CID.

**Keywords:** Public Security Police; Moral Harassment; organizational climate; organizational culture; leadership; satisfaction with supervision.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE.....	iv
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. ENQUADRAMENTO.....	2
2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
3. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO .....	3
3.1. PERGUNTA DE PARTIDA.....	3
3.2. PERGUNTAS DERIVADAS (PD) .....	3
3.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	4
3.4. HIPÓTESES DO ESTUDO .....	4
4. METODOLOGIA .....	5
5. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....	5
<b>CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	7
1.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
1.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
1.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
1.3. ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO.....	10
1.3.1. ASSÉDIO MORAL: A GÉNESE DO FENÓMENO .....	11
1.3.2. O CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL.....	12
1.3.3. OS DIFERENTES TIPOS DE ASSÉDIO MORAL .....	12
1.3.4. CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	13
1.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO ..	17
1.4.1. INTRODUÇÃO .....	17
1.4.2. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO .....	18
1.5. LIDERANÇA .....	19
1.6. SÍNTESE TEÓRICA .....	21

<b>CAPÍTULO 2- METODOLOGIA</b> .....	22
2.1. INTRODUÇÃO .....	22
2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESES .....	22
2.3. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	23
2.4. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	23
2.5. VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	26
2.6. INSTRUMENTOS .....	28
2.7. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	29
2.8. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	29
<b>CAPÍTULO 3-ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
1.1. INTRODUÇÃO .....	31
1.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
1.2.1. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	31
1.2.2. ANÁLISE QUALITATIVA .....	35
1.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	36
<b>CAPÍTULO 4-CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	37
BIBLIOGRAFIA .....	39
ANEXO A .....	44
ANEXO B .....	45
ANEXO C .....	52
APÊNDICE A.....	53
APÊNDICE B.....	54
APÊNDICE C.....	55
APÊNDICE D.....	56
APÊNDICE E.....	57

## INTRODUÇÃO

A promoção da qualidade de vida no local de trabalho (QVT) tem merecido cada vez mais, uma maior atenção por parte dos líderes institucionais, investigadores e profissionais de Recursos Humanos (RH). Apesar de verificarmos algumas melhorias nas condições de trabalho, temos também assistido ao aparecimento de novos riscos, na sua maioria de carácter psicossocial, que põem em causa a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

“A compreensão do comportamento humano nas organizações é de suprema importância para uma melhor gestão, assim como para a promoção da saúde ocupacional dos RH das organizações. As perspetivas europeias no que respeita à promoção da saúde dos trabalhadores nas organizações têm vindo a assumir uma preocupação crescente da parte dos principais responsáveis pelos organismos comunitários sendo, progressivamente, também motivo de interesse em Portugal” (Constantino, 2010, p. 12).

Numa sociedade em constante mudança em que o crescente nível de exigência do desempenho das suas Forças de Segurança se faz sentir diariamente, é indispensável que a Polícia de Segurança Pública (PSP) se preocupe não só com o bem servir a população, mas sobretudo, que tenha presente, que para levar a cabo essa missão é determinante o bem-estar, quer físico quer mental, dos seus profissionais (Dias, 2009). A PSP como instituição encarregue da segurança e ordem pública não pode ficar alheia ao bem-estar e QVT dos seus profissionais. Independentemente de no decurso da sua atividade diária os elementos policiais se encontrarem sujeitos a um grande desgaste, decorrentes dos vários constrangimentos próprios do serviço policial, torna-se imperativo, que todos mantenham um determinado nível de aptidão física e psicológica, para o bom funcionamento da “máquina policial” (Pereira, 2009).

As “Grandes Opções Estratégicas 2013 a 2016” previstas no Plano de Atividades para 2014 da PSP, demonstraram que a Instituição não está indiferente a esta realidade e, como tal, revelou uma clara intenção de intervir no reforço do apoio social e das condições de trabalho (CT) dos seus profissionais. Este eixo de atuação traduz-se na promoção de uma melhor qualidade de vida e bem-estar dos seus funcionários quer ao nível do alojamento, da alimentação, do apoio médico e psicológico, do convívio intergeracional e do acompanhamento proactivo das situações de rutura financeira. Neste contexto e pretendendo de alguma forma contribuir para uma melhor perceção desta realidade na PSP, o principal objetivo deste estudo é:

*Averiguar se o CO da Divisão de Investigação Criminal (DIC) do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), prediz a existência de Assédio Moral no local de Trabalho (AMT) e satisfação com a supervisão (SS).*

## **1. ENQUADRAMENTO**

A pertinência deste estudo surge por três ordens de razão: 1) reduzida existência de estudos desta natureza em Portugal; 2) constatação profissional da necessidade de se estudar e aprofundar este tema na PSP; e 3) razões de interesse pessoal e profissional. Por outro lado, tendo em conta as graves consequências para a saúde dos trabalhadores e os resultados negativos para as organizações (Araújo, 2009) torna-se fundamental a necessidade do seu estudo. Segundo o mesmo autor, as instituições necessitam criar as CT que sejam adequadas à dignidade de trabalho, procurando através das suas políticas, procedimentos, normas e prática sistemática, garantir o bem-estar do seu capital humano, sendo que estas condições estão associadas a uma clara maior produtividade e satisfação laboral. A PSP como instituição constituída por pessoas e para pessoas, não é exceção à regra e deverá também ter essa preocupação.

Com o presente trabalho pretende-se desenvolver um estudo relativo ao pessoal com funções policiais na DIC do COMETPOR, no sentido de avaliar como é que o seu Clima Organizacional (CO) influencia a existência do AMT e a SS no local de trabalho.

## **2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Apesar dos danos causados pelo fenómeno do AMT, a sua gravidade ainda não é adequadamente reconhecida pela sociedade e suas instituições. Só muito recentemente em Portugal, é que os académicos e profissionais se debruçaram sobre o tema, interesse esse proporcionado por parte de investigadores de diferentes áreas científicas (Araújo, 2009). Uma vez que se desconhecem iniciativas institucionais das forças de segurança em Portugal para intervenção nesta área (a nível da promoção de ambientes saudáveis, prevenção de riscos, remediação de situações reais e reabilitação de casos específicos) do AMT, torna-se clara a necessidade do seu estudo.

## **3. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. PERGUNTA DE PARTIDA**

Tendo em conta os aspetos já apresentados, pretende-se no final desta investigação verificar a resposta à questão de investigação:

Será que o CO na DIC do COMETPOR prediz a existência de AMT e de SS?

### **3.2. PERGUNTAS DERIVADAS (PD)**

Considera-se crucial formular as questões derivadas que permitirão aprofundar o estudo de forma a obter conclusões sobre o tema deste trabalho.

PD 1: Qual o perfil dos comportamentos negativos na DIC?

PD 2: Qual a relação entre o CO e o AMT na DIC?

PD 3: Qual a relação do CO e a SS na DIC?

PD 4: Será que existem diferenças em termos de CO, AMT e de SS segundo as características demográficas e profissionais?

### **3.3. OBJETIVOS DO ESTUDO**

#### **3.3.1. OBJETIVO GERAL**

Tendo em conta as questões de partida e derivadas, aliado ao facto de tratar-se de um estudo exploratório, propõe-se atingir o seguinte objetivo geral:

*Averiguar se o CO da DIC do COMETPOR, prediz a existência de AMT e de SS.*

#### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

1. Caracterizar o assédio moral na DIC do COMETPOR.
2. Medir a influência do CO no AMT e na SS na DIC.
3. Comparar grupos profissionais e sociais em termos de CO, AMT e SS.

### **3.4. HIPÓTESES DO ESTUDO**

A hipótese combina a questão de investigação e o objetivo numa tentativa de explicação dos resultados esperados de um estudo (Gonçalves, 2008). Assim numa tentativa de dar resposta à questão de investigação em estudo, formulamos as seguintes hipóteses e análises exploratórias:

Hipótese 1 (H1). Prevê-se que o CO seja um preditor significativo e negativo da experiência de AMT. Mais especificamente, prevê-se que quanto mais negativa a avaliação do CO, mais elevados serão os índices de AMT.

Hipótese 2 (H2). Prevê-se que o CO seja um preditor significativo e positivo da SS. Mais especificamente, prevê-se que quanto maior a avaliação do CO, melhores serão os índices de SS.

Análise exploratória:

Análise 1. Pretende-se avaliar as diferenças demográficas e profissionais relativamente às principais variáveis em estudo.

Como técnica estatística iremos incidir fundamentalmente numa análise exploratória, descritiva, correlacional e preditiva. Neste tipo de análise, os dados são organizados em tabelas e calculados sumativamente pelo cálculo das

medidas de tendência central e pelas medidas de distribuição (Martins, Loura, & Mendes, 2007). Far-se-ão igualmente algumas análises correlacionais e análises de regressão simples.

#### **4. METODOLOGIA**

Para levar a cabo esta investigação pretende-se inicialmente fazer o enquadramento conceptual recorrendo à pesquisa bibliográfica com vista à revisão de diversos tipos de literatura. Usaremos as principais bases de dados das revistas ISIS e SCOPUS como suporte científico indispensável ao estudo em curso. De modo a obter-se uma avaliação mais objetiva acerca da natureza da realidade, aplicaremos o método quantitativo que será acompanhado igualmente por uma análise qualitativa de questões abertas colocadas aos participantes no estudo.

Visto que o tempo disponível para a aplicabilidade da investigação é limitado, a amostra será não aleatória por conveniência. Como instrumento de recolha de dados, pretende-se elaborar questionários estruturados com o propósito de avaliar o CO, o AMT e a SS. Uma vez que um Inquérito pode incidir sobre opiniões ou informação factual, por este motivo, torna-se uma forma eficiente de recolher informação, são relativamente fáceis de administrar e permitem uma grande variedade de informação (Alves, 2006).

#### **5. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

O presente trabalho de investigação compreende cinco capítulos, cujo conteúdo se sumaria em seguida:

O capítulo 1 diz respeito ao enquadramento científico da investigação em estudo. Neste é dado destaque às temáticas a abordar, nomeadamente: cultura e CO; o AMT, tendo em conta a sua génese, conceito, tipologias e consequências; a QVT e SS; e por fim a liderança.

No Capítulo 2 são apresentados os objetivos, as hipóteses, a seleção dos participantes a caracterização da amostra, as variáveis em estudo, os instrumentos e procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados.

O Capítulo 3 refere-se à análise e discussão dos resultados tendo em conta uma análise quantitativa e qualitativa dos dados. Termina-se este capítulo referindo as dificuldades e limitações desta investigação.

O Capítulo 4 apresenta as conclusões da investigação desenvolvida bem como algumas recomendações a considerar na prevenção do fenómeno em estudo.

Em anexo estão reunidos esquemas, os questionários, a autorização da Direção Nacional da PSP (para a aplicação dos questionários). Em apêndice encontram-se os resultados das análises de consistência interna e das frequências absolutas e relativas decorrentes da aplicação dos questionários.

## **CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Grande parte da vida de um indivíduo é ocupada pelo trabalho. Este para além de representar um meio de sustento económico, contribui ainda (através das relações que se estabelece com os colegas, chefes, clientes e com a sociedade em geral) para o desenvolvimento de uma identidade social no ambiente laboral. Neste contexto, a compreensão das CT torna-se crucial, uma vez que permite conhecer os aspetos mais importantes que contribuem para a melhoria da QVT, bem como para o aumento da sua produtividade.

O conhecimento das envolventes - cultural, organizacional, de equipa e individual são de extrema importância para a compreensão destas realidades profissionais e pessoais. Nesse sentido, procuramos aprofundar o conhecimento destas realidades múltiplas para nesse sentido poder compreender melhor os fenómenos laborais.

Neste capítulo procuraremos apresentar as principais variáveis em estudo, os seus conceitos e relações com outras variáveis, os modelos conceptuais de diversos autores, alguns estudos empíricos e obviamente as críticas que lhe são apontadas. Iniciaremos com a apresentação dos conceitos de cultura e CO bem como as suas diferenças e características particulares. Seguiremos com o tema AMT e terminaremos com as questões de satisfação no trabalho e com a supervisão. Termina-se o capítulo com uma síntese das relações que existem entre estas variáveis e que nos interessam particularmente para este estudo.

## 1.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

De uma forma simples, podemos descrever a cultura organizacional com a seguinte expressão “A maneira como fazemos as coisas por aqui”. Uma conceção básica da cultura é essencial para a compreensão dos comportamentos formais e informais dos funcionários uma vez que esta tem influência direta e indireta nos mesmos (Boke & Nalla, 2009).

“Cultura organizacional, pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014, p. 619).

Segundo Pina e Cunha e colaboradores (2014), a cultura distingue-se por compreender características particulares: de regularidade nacional, a sua influência histórica que nelas está inculcada, o seu caráter dinâmico, a sua emergência como fenómeno coletivo, o seu pendor de assunções partilhadas, a sua aprendizagem pelos membros organizacionais (inclusive os recém selecionados/recrutados) e a sua composição dicotómica (contendo aspetos visíveis e invisíveis). Seguindo esta linha de pensamento a cultura policial pode traduzir-se num conjunto de costumes, ideias, informações, regras de conduta, de práticas aceites e habilidades essenciais que determinam e dão sentido ao trabalho policial. A organização policial é marcada por características próprias, fruto da sua natureza e missão específicas que conferem uma identidade particular ao grupo ocupacional (Gonçalves & Neves, 2011).

A cultura organizacional policial não é homogénea, embora alguns pesquisadores a tenham retratado como tal (Mota, 2015). Reiner (2000, *cit in* Miller & Rayner, 2012) definiu a cultura policial como a maneira que os polícias vêem o mundo social e a sua posição no mesmo, ou as normas, a moral, percepções e conhecimentos que influenciam a conduta dos elementos das forças policiais. A cultura policial desenvolveu-se como um conjunto específico de regras e entendimentos que os polícias encontraram para ajudar a lidar com as pressões que vêm inerentes à sua profissão (Mota, 2015).

### 1.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O CO pode ser conceptualizado como se referindo à percepção coletiva do ambiente social vivido numa organização. Nos últimos anos, foi dada maior atenção sobre o estudo de como os empregados são influenciados pelo contexto da sua organização. Nesta conjuntura, o CO ganhou popularidade como estrutura conceptual para a compreensão da percepção e o agir das pessoas nos seus locais de trabalho. No entanto, há muitas definições diferentes, e conceitos sobre o que constitui CO (Koritzinsky, 2015). A sua importância é em parte devido à sua relação hipotética com outros fenómenos organizacionais (Jyoti, 2013), nomeadamente a sua influência na produtividade, na eficácia, no desempenho, na satisfação no trabalho, na inovação, na liderança e tomada de decisão (Boke & Nalla, 2009), bem como, na qualidade da interação do grupo de trabalho (Jyoti, 2013).

Clima e cultura organizacional são dois conceitos distintos, ainda que sobrepostos, que servem para apresentar a experiência e a forma como as pessoas descrevem o seu ambiente de trabalho. Entre os pesquisadores do clima, ainda há muito debate sobre a diferença, ou possíveis ligações entre os dois conceitos, no entanto, o clima pode ser entendido como uma manifestação da cultura, onde o comportamento organizacional observado é visto como um produto da cultura subjacente (Koritzinsky, 2015). O CO é uma estrutura para compreender o contexto social das organizações, como os funcionários coletivamente percebem, se comportam, e extraem significado do contexto organizacional (James & Jones, 1974; Schneider & Snyder, 1975). Uma premissa fundamental subjacente ao CO é que os indivíduos num grupo ou experiência de organização partilham percepções psicológicas de significado comum (Koritzinsky, 2015).

Para os propósitos deste estudo debruçamo-nos sobre o clima como:

A criação psicológica de um grupo de indivíduos que integram e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização. O clima pode, por conseguinte, ser considerado o resultado psicossociológico da

interpretação das CT na organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014, p. 656).

Segundo Koritzinsky (2015), a cultura existe num nível mais alto de abstração do que o clima, onde o clima reflete manifestações de cultura mais superficiais. Portanto, o clima está mais orientado a nível comportamental, enquanto a cultura explica ocorrências, baseando-se nos valores e pressupostos fundamentais da organização. No caso concreto do serviço policial, segundo Sharma (2013), as condições da natureza do trabalho, as horas de serviço prolongadas, a exposição a incidentes críticos e as rígidas políticas internas, são fatores que no seu conjunto contribuem para a formação do seu CO. Por conseguinte, este poderá influenciar positiva ou negativamente os elementos policiais bem como a própria organização.

Trinkner (2016), realizou um estudo no sentido de verificar em que medida o CO (processualmente justo) influenciaria o comportamento organizacional, o compromisso e o bem-estar dos elementos policiais. Os resultados deste estudo mostraram que quando os elementos policiais se encontravam num departamento processualmente justo, eram mais predispostos a confiar e a se sentirem obrigados a obedecer aos seus supervisores e menos propensos a ser psicologicamente e emocionalmente perturbados, bem como a serem menos cínicos e desconfiados para com o mundo em geral, e em particular para com as comunidades da sua responsabilidade policial. Em conjunto, estes resultados mostraram claramente a utilidade da infusão de justiça processual para o CO, como um meio para melhorar o desempenho policial, o seu bem-estar e a sua relação com as comunidades da sua responsabilidade.

### **1.3. ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO**

Nos últimos anos verifica-se uma crescente preocupação com as condições de trabalho, tanto a nível físico como psíquico, pelo que cada vez mais se investe na sua prevenção. Sendo o local de trabalho um dos ambientes onde se passa grande parte da vida adulta, tem-se tornado relevante compreender a influência que alguns fatores podem produzir no bem-estar e qualidade de vida do mesmo. O assédio moral, nas últimas décadas, tem vindo a ser cada vez mais objeto de estudo no âmbito laboral, visto que tem sido reconhecido, a nível

mundial, como um dos fatores que pode trazer consequências problemáticas, quer de cariz laboral como social, fomentando graves efeitos para a saúde dos colaboradores, consoante o seu trajeto de vida e personalidade. Neste contexto, apresenta-se de seguida uma breve resenha histórica sobre a génese deste fenómeno, bem como do seu conceito e as suas consequências quer para a pessoa vítima de assédio quer para a organização.

### **1.3.1. ASSÉDIO MORAL: A GÉNESE DO FENÓMENO**

Na base do conceito de assédio moral estiveram os estudos etológicos de Konrad Lorenz (Lorenz, 1966 *cit in* Araújo, 2009), que descrevem o comportamento agressivo de um grupo de animais (gansos e gaivotas) de menor porte relativamente a um outro animal de constituição física robusta, que rapidamente foi aplicado para descrever o comportamento agressivo de alguns grupos de crianças relativamente a outra em particular (Constantino, 2010). Por mais de três décadas, Dan Olweus viria a desenvolver o estudo deste fenómeno em contexto escolar, através de programas de intervenção, que do ponto de vista dos seus resultados, derivaria numa ampla aplicação daqueles programas a algumas escolas de estados americanos (Araújo, 2009). Desta forma, os estudos etológicos ao serem analogamente aplicados em contexto escolar permitiram, posteriormente, a adoção deste fenómeno ao mundo do trabalho (Constantino, 2010).

A utilização do conceito de assédio moral, em contexto laboral, teve início na década de 80 pelo médico do trabalho Heinz Leymann, que o descreveu como um tipo de terror psicológico. Deste modo, em circunstâncias laborais, este conceito passou a ser definido como a soma de uma variedade de comportamentos, sistematicamente hostis e imorais, realizados por uma ou mais pessoas, contra uma ou várias pessoas alvo (Sevin, 2014).

Desde os finais da década de 90, o estudo do AMT tem vindo a aumentar mundialmente. Em 2010, um estudo efetuado em diversos países da União Europeia deu origem à publicação de um relatório que avalia a prevalência de casos de violência e de AMT (Milczarek, Work, & EU-OSHA, 2010), o modo como as diferenças culturais influenciam a forma como estes casos são percecionados, incluindo as medidas preventivas aplicadas em cada país (Dias, 2012). Contudo,

a investigação no nosso país está ainda numa fase embrionária, havendo, porém, sinais de interesse de investigação sobre este tipo de assédio em áreas tão distintas como a Medicina, o Direito, a Enfermagem, a Gestão ou a Psicologia, que procuram aumentar o nosso conhecimento no que respeita à situação concreta em Portugal.

### **1.3.2. O CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL**

A violência no local de trabalho raras vezes assume as características de abuso físico, sendo muito mais subtil. O AMT é um assunto de particular relevo na realidade laboral quotidiana, na medida em que é um conflito em escalada que evolui ao longo do tempo (Marques, 2014). Apesar das imensas definições presentes na literatura, no que respeita à descrição deste fenómeno, a maioria dos autores apresenta características semelhantes, dando ênfase ao seu efeito na vítima, nomeadamente a humilhação e a intimidação (Dias, 2012). A definição que se segue, fruto de um trabalho de duas décadas, transparece concordância pela larga maioria de autores dos principais centros de investigação neste domínio (Araújo, 2009):

AMT significa assediar, ofender, excluir alguém socialmente ou afetar negativamente as suas tarefas no trabalho. Para que se possa designar alguém como sendo vítima de AMT numa determinada atividade, a interação ou processo deve ocorrer de forma repetida e sistemática (e.g. semanalmente) e durante um certo período de tempo (e.g. cerca de 6 meses). O AMT é um processo progressivo em que a pessoa se confronta com uma posição de inferioridade e se torna alvo sistemático de atos socialmente negativos. Há que distinguir claramente o conflito da situação de AMT, não podendo este último ser um episódio isolado ou as partes envolvidas no conflito tiverem a mesma força e poder (Einärsen & Skogstad, *cit in* Araújo, 2009, p.73).

### **1.3.3. OS DIFERENTES TIPOS DE ASSÉDIO MORAL**

Dentro das organizações, poderemos encontrar diferentes formas de assédio que ocorrem em vários níveis hierárquicos e com diferentes protagonistas. Assim, podemos dizer que são quatro (Anexo A) as modalidades

existentes sobre as quais o agressor pode ser perspetivado (Silva, 2007; Constantino, 2010; Silva, 2012; Dias, 2012):

1. Assédio vertical descendente:

É o tipo de AMT mais frequente (Silva, 2007; Constantino, 2010; Silva, 2012; Dias, 2012). Baseia-se em procedimentos abusivos vindo de um superior hierárquico para com um subordinado: a. Assédio emocional, é desencadeado por fatores emocionais, tais como: rivalidade, inveja, antipatia, entre outros; b. Assédio institucional, desenvolve-se no seio da organização laboral devido a ambições ou competitividade do local de trabalho. É considerado pelos gestores como um instrumento de gestão de pessoal. c. Assédio estratégico, surge com um objetivo, por parte da entidade patronal, que em regra é a exclusão de um trabalhador.

2. Assédio moral horizontal

Neste tipo de assédio os ofensores são os colegas de trabalho. Este tipo de assédio é frequente quando dois colegas disputam um lugar ou uma promoção (Silva P. C., 2007; Constantino, 2010; Silva C. S., 2012; Dias, 2012; Marques, 2014).

3. Assédio moral misto

Este tipo de assédio reveste concomitantemente os dois anteriores.

4. Assédio moral ascendente

É o tipo de assédio moral menos frequente. Neste caso, é o superior hierárquico o assediado por um ou vários subordinados.

#### **1.3.4. CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL**

Salin (2013) apresentou um modelo interessante que procura descrever as principais variáveis associadas ao fenómeno do AMT. O seu modelo considera que existem fatores de ordem mais *macro* (eg: socioeconómicos, políticos, etc.) que associadas com outras variáveis mais *meso* (eg. cultura e clima organizacional, equipas, etc.), e outras mais *micro* (eg. personalidade, comportamento, ...) criaram um “caldo” que poderia ser mais ou menos tendente a que os comportamentos negativos se realizassem.

O AMT causa efeitos diversos e a vários níveis, todavia, no presente estudo, debruçar-nos-emos ao nível do indivíduo e da organização. Os efeitos nefastos que este fenómeno provoca, tanto a curto como a longo prazo, verificam-se, não apenas nas vítimas, como também na própria organização onde o caso ocorreu (Dias, 2012). As consequências do AMT, no ambiente de trabalho, refletem-se de forma extensa atingindo desde os indivíduos à sociedade (Silva, 2007).

O AMT pode ter inúmeras consequências graves para as vítimas, manifestando-se estas sob a forma de sintomas físicos, mentais e psicossomáticos já comprovados, tais como depressão, stresse, fobias, reduzida autoestima, culpabilização, perturbações do sono, problemas digestivos e músculo-esqueléticos (EU-OSHA, 2002). Consoante as agressões a que estão sujeitas as vítimas os sintomas que apresentam podem ser diferentes. Dessa forma, nos casos onde ocorrem atentados à dignidade, através de comentários ao seu desempenho profissional ou à sua vida pessoal, a vítima frequentemente apresenta sinais de stresse, enquanto nos casos onde se atacam as CT das vítimas, como a delegação de tarefas pouco qualificadas, isolamento, ou o impedimento de expressar a sua opinião, causam na vítima a redução de autoconfiança nas suas capacidades (Dias, 2012).

De acordo com Silva (2007), a vergonha e a humilhação surgem como consequências específicas do AMT. Este conjunto de problemas pode acabar por levar ao afastamento das vítimas do seu local de trabalho de modo pontual (eg: baixas médicas) ou em definitivo (eg: despedimento, demissão). Todavia, embora a vítima se afaste do seu agressor, estes sintomas poderão não desaparecer ficando passível à apresentação de sintomas de Stresse Pós-Traumático (Dias, 2012).

Para além dos efeitos a nível emocional, também ocorrem consequências a nível económico. Uma vez que a vítima poderá necessitar de acompanhamento médico, tratamento e medicação, surgem despesas acrescidas e consequentemente redução do rendimento familiar. Também contribui para esta redução, a eventualidade de ter a necessidade de se ausentar pontualmente do seu local de trabalho (eg: baixa médica) ou inclusive, poderá surgir a perda total

ou parcial desse rendimento no caso de vir a ser forçada a se demitir (EU-OSHA, 2010).

Tendo em conta os sintomas referidos, em termos de contexto laboral, poderá reproduzir-se, por parte da vítima, uma diminuição da motivação e satisfação no trabalho, um decréscimo da criatividade, uma ampliação do nível de absentismo e quebras de produtividade. Estas circunstâncias, em termos organizacionais, poderão desencadear uma elevada rotação de pessoal, bem como custos legais, caso a vítima recorra à justiça, levando a uma repercussão negativa sobre as ligações públicas da organização (Tomé, 2015).

Nas organizações as consequências do AMT manifestam-se através de custos. Os que resultam das consequências que afetam os trabalhadores assediados são: o absentismo, baixas por doença prolongadas, baixa produtividade, acidentes de trabalho e a rotatividade. Existem também outros custos, considerados indiretos, uma vez que se prendem com a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, a imagem organizacional, a reduzida eficiência e a resistência à mudança, bem como, combater a falta de motivação pessoal e a diminuição da produtividade (Constantino, 2010; Dias, 2012).

Os efeitos nefastos que o AMT provoca podem revelar-se tanto a curto como a longo prazo, verificar-se quer nas vítimas quer na própria organização, e podem apresentar-se através de sintomas físicos e psíquicos os quais estão representados na figura 1.

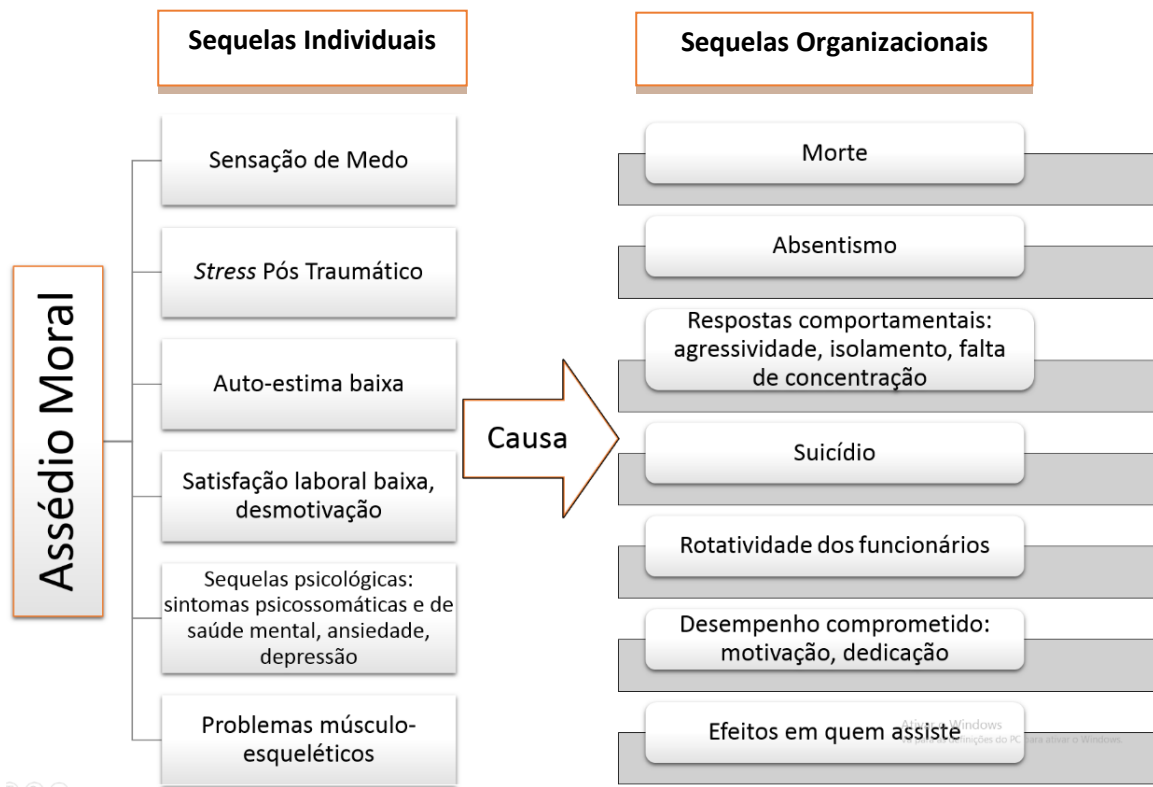


Figura 1 - Consequências do Assédio Moral a Nível Individual e a Nível Organizacional (Extraído e adaptado de Dias, 2012, p. 40)

Muitos estudos em organizações públicas e burocráticas, como por exemplo, universidades, prisões, hospitais, marinha, bombeiros e organizações policiais, revelaram algumas preocupações no que concerne ao AMT (McKay, 2014).

No ano 2000, a University of Manchester Institute Science and Technology publicou um estudo, realizado na Grã-Bretanha, sobre o AMT, que abrangeu 5.288 indivíduos de mais de 70 organizações diferentes. Deste estudo foi possível apurar o seguinte:

- Os sectores com maior prevalência de AMT foram: serviços prisionais (16,2%), correios e telecomunicações (16,2%), ensino (15,6%) e profissão de dança (14,1%);
- Um em cada 10 inquiridos (10,6%) relatou que foi vítima de AMT nos últimos 6 meses;
- Os comportamentos negativos mais comumente sofridos durante o trabalho foram: “Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho” (54% de vez em quando e 13,9% semanalmente ou

diariamente) e “Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis” (49,3% de vez em quando e 7,8% semanalmente e diariamente);

- O AMT estava particularmente associado à baixa satisfação organizacional; e
- Estilos de supervisão divisivos ou que usavam a punição não tendo em conta o comportamento do subordinado, foram particularmente associados com o AMT (Hoel & Cooper, 2000).

Miller & Rayner (2012) afirmam que as evidências continuam a mostrar que o AMT no serviço policial é generalizado e potencialmente nefasto para os indivíduos, equipas e organização. Neste contexto, o estudo empírico efetuado por Torres e colaboradores (2008), identificou na amostra estudada (235 polícias locais) a predominância de três tipos de AMT: o ascendente (2,6%), procedente dos subordinados para os superiores hierárquicos; o horizontal (16,3%), exercido entre companheiros; e o descendente (81,1%) proveniente dos superiores hierárquicos para os subordinados até ao nível hierárquico mais baixo.

## **1.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

### **1.4.1. INTRODUÇÃO**

O trabalho constitui um elemento estruturador do indivíduo, em que assume elevada importância, ao influenciar todas as esferas da sua vida individual, familiar, social (Marques, 2014; Blanch, Crespo, & Sahagún, 2012), económica, física e mental (Fonseca, 2011; Blanch, Crespo, & Sahagún, 2012). Por sua vez, as CT como o conjunto de circunstâncias e características ecológicas, materiais, técnicas, económicas, sociais, políticas, jurídicas e organizacionais, das quais se desenvolvem a atividade e relações laborais, constituem uma referência chave para a evolução da QVT e consequentemente na vida em geral (Blanch, 2011). Segundo o mesmo autor, o termo QVT refere-se ao grau de satisfação e bem-estar físico, psicológico e social experimentado pelas pessoas nos seus locais de trabalho. Abarca uma dupla dimensão - objetiva quando relacionada com as condições económicas, jurídicas, sociais, ecológicas, materiais e técnicas de trabalho e subjetiva quando associada às perceções e

avaliações relativas à experiência laboral e à sua contribuição no seu desenvolvimento pessoal.

A QVT, de uma forma geral, está ligada à satisfação no trabalho (Barros, 2012), esta por sua vez, não está dissociada da SS, pois as características desta última têm sido consideradas outro determinante da satisfação laboral (Pina e Cunha *et al.*, 2014).

#### **1.4.2. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO**

O trabalho pode ser um fator de satisfação ou de insatisfação que, por sua vez, influencia a atividade laboral (Moreira, 2011). O conceito de satisfação no trabalho tem sido dos mais estudados por investigadores da área. Para Lima, Vala e Monteiro (1994) *cit in* Frias (2013) este elevado interesse prende-se essencialmente com duas razões: por a satisfação no trabalho ser entendida como consequência direta de aspetos como o bem-estar, o respeito e o estado psicológico; pela satisfação no trabalho, estar constantemente associada ao desempenho da organização e ao desenvolvimento da produtividade. Weigelt (2016), afirma que a satisfação com o trabalho, deriva de fatores intrínsecos e extrínsecos. Os primeiros são conhecidos como motivadores, tendo como exemplo a apreciação, a realização e o reconhecimento do próprio trabalho, quanto aos segundos tem em conta o tipo de políticas, de supervisão, de salário e de administração. Assim, da interação entre estes dois fatores resultará na satisfação com o trabalho.

Segundo Neves (2013) um dos fatores determinantes sobre a satisfação laboral é sem dúvida a supervisão. Esta está intimamente ligada à liderança, uma vez que os supervisores são líderes formais que ocupam posições claras numa organização. O supervisor é uma pessoa chave na gestão, pois toma decisões, controla o trabalho de equipa, interpreta as políticas e move os colaboradores no sentido da consecução dos objetivos (*idem*). O propósito da supervisão é sobretudo exercer atividades como ensinar, orientar, aconselhar e dirigir (Hughes, 2010). A prática da supervisão para além de proporcionar orientação e ajuda aos supervisionados, deve ser uma forma de estar na profissão enquadrada nas rotinas diárias. Fazer supervisão implica olhar de uma forma abrangente, contextualizada, interpretativa e prospetiva. Um bom supervisor lança o seu olhar

entre o passado e o futuro, praticando-o no presente (Tafoi, 2010). Como defende Tafoi (2010), a supervisão tem implícita uma visão abrangente e alargada, atenta ao que está próximo e ao que está distante. A multiplicidade destes olhares e a coerência da sua abrangência justificam a presença de uma visão de qualidade superior, de uma “super-visão”, isto é, deverá considerar a pessoa, o seu modo de ser e de agir. Coloca o enfoque na observação e na reflexão colaborativa visando consciencializar os problemas e facilitar a mudança, com um interlocutor privilegiado.

### **1.5. LIDERANÇA**

A liderança é talvez um dos assuntos mais debatidos entre os gestores e cientistas sociais que se dedicam ao estudo da vida organizacional (Guerra, 2012). É um fenómeno social complexo, que não está diretamente relacionado à chefia ou comando (Fradique, 2012). Segundo a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), a liderança pode ser definida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Para se exercer tal influência é necessário ser detentor de um poder legítimo que é concedido pela autoridade formal inerente à função de líder (Borges & Mendes, 2014). A forma como os líderes influenciam, interagem e atingem os objetivos propostos pelas organizações determina o estilo de liderança. Assim, não há estilos de lideranças fixos, nem estilos melhores que outros. No entanto, os dois estilos que marcam a atualidade no âmbito de estudos sobre a liderança são o “transformacional e transacional” (Carna, 2009).

Graças aos resultados que geralmente proporciona aos mais diferentes níveis (individual ou organizacional), a liderança transformacional tem-se tornado um assunto relevante (Araújo, 2011). Relativamente à liderança transformacional tem-se revelado o estilo que apresenta melhores resultados que estão refutados através da literatura (Guerra, 2012). Caracteriza-se como um estilo que motiva os liderados, ao invocar os ideais e valores morais de cada trabalhador (Fradique, 2012) de modo a incentivar a transcender os seus interesses pessoais em prol da organização (Guerra, 2012).

No que concerne ao estilo de liderança transacional, este baseia-se na autoridade burocrática e na legitimidade dentro da organização, onde as normas de trabalho e as tarefas são orientadas para os objetivos. Este tipo de líder mostra aos seus liderados que o desempenho profissional está associado a uma recompensa ou a uma punição por parte da organização (Fradique, 2012). As punições pelos maus resultados, assim como, as promessas de atribuição de recompensas pelos bons desempenhos dos liderados constituem-se como a principal fonte de motivação (Carna, 2009; Fradique, 2012). É um estilo de liderança que “pode dar bons resultados se aplicados em situações adequadas e em função das características dos grupos, das pessoas e da natureza das atividades a realizar” (Carna, 2009, p. 11). A principal diferença entre estes dois estilos de liderança implica que o primeiro envolve apenas o intercâmbio comercial entre o líder e seguidores, enquanto o segundo se baseia em mudar valores, crenças e necessidades dos seguidores.

Alguns autores têm abordado a liderança do ponto de vista dos princípios e das virtudes (Covey, 1992; Rego, Pina e Cunha & Clegg, 2012). Segundo esta corrente importa que o líder possa ter claramente uma liderança moral, humilde e partilhada com os que o rodeiam (Araújo & Lopes, 2015). Esta é uma liderança com uma atitude *coach*, em que o foco em si (talentos, emoções, competências, vulnerabilidades, etc.), o foco nos outros (partilhando poder, sensibilidade a necessidades, reconhecimento do valor, etc.) e foco no que se passa no ambiente externo (mercado, comunidade, inovação, etc.), colocam o líder num patamar de liderança excelente (Goledman, 2013). Esta abordagem tem subjacente a necessidade de criar ambientes de positividade e produtividade, com fundamentos nas neurociências cognitivas (Rock, 2007) e na psicologia positiva (Seligman, 2002), sendo bastante promissora depois de uma década de crise mundial que alguns consideram financeira, mas que de facto tem raiz em aspetos de ego e de moralidade.

## **1.6. SÍNTESE TEÓRICA**

Os estudos teóricos e empíricos relacionam o CO com o AMT e a SS. Existem já dados consolidados relativamente à importância de criar ambientes de trabalho positivos, suscetíveis de poder inibir a exibição de comportamentos negativos nas organizações. Os estudos mostram igualmente a importância das políticas organizacionais tolerantes ou não com este tipo de comportamentos, assim como o papel dos líderes no âmbito deste fenómeno ocupacional. CO mais positivos parecem predizer uma menor possibilidade de ocorrerem situações de AMT, sendo igualmente preditores de uma maior SS. Com este estudo pretendemos compreender um pouco mais sobre a realidade concreta no que respeita a estas variáveis numa unidade da PSP em Portugal, tendo para isso desenvolvido o plano metodológico que se segue.

## **CAPÍTULO 2- METODOLOGIA**

### **2.1.INTRODUÇÃO**

O capítulo que se segue tem o propósito de apresentar a metodologia utilizada na realização do estudo empírico. São apresentados e analisados os objetivos, as hipóteses, os participantes (critérios definidos para a escolha da amostra e a sua caracterização), as variáveis em estudo (preditoras e de resultado), os instrumentos (validade e fidelidade na amostra em estudo), os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística dos dados (onde se inclui o desenho/plano de investigação do estudo).

### **2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESES**

O estudo que agora se apresenta pretende atingir os seguintes objetivos:

1. Objetivo geral:

*Averiguar se o CO da DIC do COMETPOR, prediz a existência de AMT e SS.*

2. Objetivos específicos:

A) Caraterizar o AMT na DIC do COMETPOR.

B) Medir a influência do CO no AMT e na SS na DIC.

C) Comparar grupos profissionais e sociais em termos de CO, AMT e SS.

Hipóteses:

H1. Prevê-se que o CO seja um preditor significativo e negativo da experiência de AMT. Mais especificamente, prevê-se que quanto mais negativa a avaliação do CO, mais elevados serão os índices de AMT.

H2. Prevê-se que o CO seja um preditor significativo e positivo da SS no local de trabalho. Mais especificamente, prevê-se que quanto maior a avaliação do CO, melhores serão os índices de SS.

Análise exploratória:

Análise 1. Pretende-se comparar grupos demográficos (idade, estado civil e escolaridade) e profissionais (categoria profissional, trabalho por turnos e anos de serviço) relativamente às principais variáveis em estudo (CO, AMT e SS).

### **2.3. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES**

A recolha de dados envolveu a seleção de uma Divisão Policial do COMETPOR, nomeadamente a DIC. Uma vez que esta comporta o maior número de elementos policiais a nível deste Comando, optou-se pelo estudo desta unidade policial pois possibilita um maior número de inquiridos de forma mais abrangente.

### **2.4. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Dos 324 elementos policiais que foram convidados a participar neste estudo, verificamos a participação de 85 indivíduos, o que corresponde a 26,23% de participantes, equivalendo a cerca de  $\frac{1}{4}$  dos elementos da DIC.

Dos 85 elementos policiais, 97,6% da amostra é masculina (Tabela 1) e 2,4% é feminina.

Tabela 1 - Características Sócio-demográficas da Amostra Total (N= 85).

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
<i>Género</i>			1,02	0,153	1	2
<i>Masculino</i>	82	97,6				
<i>Feminino</i>	2	2,4				
<i>Faixa etária</i>			2,88	0,606	2	4
<i>23 aos 29</i>	0	0				
<i>29 aos 39</i>	21	24,7				
<i>40 aos 49</i>	53	62,4				
<i>50 aos 59</i>	11	12,9				
<i>Habilitações Literárias</i>			4,15	0,716	2	6
<i>1.º Ciclo</i>	0	0				
<i>2.º Ciclo</i>	1	1,2				
<i>3.º Ciclo</i>	8	9,4				
<i>12.º Ano</i>	58	68,2				
<i>Licenciatura</i>	13	15,3				
<i>Mestrado</i>	5	5,9				
<i>Doutoramento</i>	0	0				
<i>Pós- Doutoramento</i>	0	0				
<i>Estado Civil</i>			2,02	0,377	1	3
<i>Solteiro</i>	5	5,9				
<i>Casado/União de facto</i>	73	85,9				
<i>Divorciado/Separado</i>	7	8,2				
<i>Viúvo</i>	0	0				

As idades dos participantes estão compreendidas entre os 29 e os 59 anos. Relativamente às habilitações literárias dos participantes, a maioria destes tem o 12.º ano, correspondendo a 68,2% da amostra, 15,3 % têm licenciatura, 9,4% tem o 9º ano, 5,9% têm mestrado e 1,2% com o 2.º Ciclo. Em termos do estado civil, a maioria dos participantes é casada ou vive em união de facto

(85,9%), sendo que 5,9 % é solteira, e 8,2 % tem outro tipo de estado civil (divorciado/separado).

#### Caracterização profissional da amostra

Relativamente às características profissionais (Tabela 2), existe uma maior predominância na amostra da categoria de Agentes com 63,5%, seguido de 27,1% de Chefes e 9,4% de Oficiais da amostra total. A larga maioria dos trabalhadores 87,1% exerce a sua profissão em regime de trabalho por turnos. Em termos do tipo de serviço que efetuam, 98,8% são operacionais sendo que apenas 1,2% efetua apoio ao serviço operacional. Relativamente aos anos que trabalham na DIC, 5,9% trabalham de 1 a 3 anos, 5,9% de 3 a 5 anos, 15,3% de 5 a 10 anos, 36,5% de 10 a 15 anos, 32,9% de 15 a 20 anos e 3,5% superior a 20 anos.

**Tabela 2 - Características Profissionais da Amostra Total (N= 85).**

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
<i>Categoria</i>			1,46	0,665	1	3
<i>Agente</i>	54	63,5				
<i>Chefe</i>	23	27,1				
<i>Oficial</i>	8	9,4				
<i>Trabalho por turnos</i>			1,13	0,338	1	2
<i>Sim</i>	74	87,1				
<i>Não</i>	11	12,9				
<i>Tipo de serviço</i>			1,01	0,108	1	2
<i>Operacional</i>	84	98,8				
<i>Apoio</i>	1	1,2				
<i>Tempo na DIC</i>			3,95	1,184	1	6
<i>1 a 3 anos</i>	5	5,9				
<i>3 a 5 anos</i>	5	5,9				
<i>5 a 10 anos</i>	13	15,3				
<i>10 a 15 anos</i>	31	36,5				
<i>15 a 20 anos</i>	28	32,9				
<i>Superior a 20 anos</i>	3	3,5				

## 2.5.VARIÁVEIS EM ESTUDO

As variáveis selecionadas para esta investigação decorrem da revisão da literatura sobre o fenómeno em estudo.

Considerando o CO (QuACO) como *variável preditora* selecionámos as seguintes *variáveis resultado*:

- 1.Satisfação com a supervisão (JDI- Supervision)
- 2.AMT (NAQ-R) nos seguintes aspetos:
  - 1.AMT\_total
  - 2.AMT\_profissional

3.AMT\_pessoal

4.AMT\_Sobrecarga de trabalho

Variáveis demográficas e profissionais:

2. Variáveis demográficas

1. Sexo
2. Idade
3. Estado civil
4. Habilitações

3. Variáveis profissionais

1. Categoria profissional
  1. Agente
  2. Chefe
  3. Oficial
2. Trabalho por turnos
  1. Sim
  2. Não
3. Tipo de serviço
  1. Operacional
  2. Apoio ao serviço operacional
4. Anos a trabalhar na DIC
  1. De 1 a 3 anos
  2. De 3 a 5 anos
  3. De 5 a 10 anos
  4. De 10 a 15 anos
  5. De 15 a 20 anos
  6. Superior a 20 anos

## 2.6. INSTRUMENTOS

Para levar a cabo esta investigação selecionou-se, como instrumentos de recolha de dados, inquéritos por questionário (Anexo B). As variáveis selecionadas foram medidas através de instrumentos de autorrelato (Tabela 3) apresentando-se estes já devidamente testados e validados. Foram selecionados instrumentos que consideramos adequados ao estudo, tendo o cuidado de selecionar os que tinham sido adaptados para a população portuguesa e cujas qualidades psicométricas nos permitiam maior segurança na análise dos dados. Foi solicitada a devida autorização dos autores para o uso dos instrumentos. Foi igualmente desenvolvida uma ficha demográfico-profissional.

Fizeram-se estudos de fidelidade para cada um dos instrumentos utilizados que confirmaram para esta amostra os valores identificados pelos seus autores originais. Para a avaliação da fidelidade dos instrumentos (NAQ, QuACO e JDI) recorreu-se ao coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de *Cronbach* que demonstra o grau de homogeneidade entre 0,9 e 0,91 para o NAQ (Apêndice A), 0,9 para o QuACO e entre 0,89 (Apêndice B) a 0,90 para o JDI (Apêndice C). O que indica uma fidelidade e consistência interna elevadas.

**Tabela 3 - Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objetivos.**

Instrumento	Objetivos
<p><i>Negative Acts Questionnaire - Revised (NAQ-R)</i> (Einärsen &amp; Raknes, 1997; Hoel &amp; Einärsen, 2004) Adaptação – (Araújo, McIntyre &amp; McIntyre, 2004)</p>	<p>Avaliar o AMT nas suas vertentes pessoais e profissionais. Caracterizar a prevalência do assédio moral.</p>
<p>Questionário do CO (<i>QuACO</i>) (McIntyre, McIntyre &amp; Silvério, 1998)</p>	<p>Avaliar o CO nas suas dimensões de Autonomia, Participação, Carga de Trabalho, Reuniões e Clima Global</p>
<p><i>Job Descriptive Index (JDI) (Escala de Supervisão)</i> (Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar &amp; Parra, 1997) Adaptação - (McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias &amp; Godinho, 1998)</p>	<p>Avaliar a satisfação com a Supervisão.</p>
<p>Ficha Demográfica-Profissional</p>	<p>Recolher dados Demográfico/Profissionais.</p>

## 2.7. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Inicialmente foi endereçado, através da Direção de Ensino do Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna, um pedido de autorização à Direção Nacional da PSP, para realizarmos o nosso estudo. Este foi submetido à consideração superior, tendo o mesmo, sido autorizado (Anexo C). Para o procedimento de recolha de dados, foi utilizado o correio eletrónico institucional para chegar a todos os elementos policiais. A aplicação dos questionários decorreu entre 27 de abril e 30 de maio de 2016.

## 2.8. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo possui uma abordagem essencialmente quantitativa, contudo ao nível do tratamento de uma parte dos dados, recorreremos ao método qualitativo (análises de conteúdo). É um estudo de carácter descritivo, exploratório, correlacional, preditivo e comparativo.

Recolhidos os dados provenientes da unidade policial selecionada para o estudo, fizeram-se as cotações de cada um dos instrumentos e respetivas

escalas, de acordo com os critérios definidos pelos seus autores. Fez-se o tratamento estatístico dos dados através de suporte informático no programa *Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 24.0 para Mac.

A amostra foi caracterizada através da estatística descritiva, análises de distribuições e frequências. As questões de investigação foram estudadas recorrendo a diversos procedimentos e análises estatísticas. Recorreu-se a estatísticas paramétricas quando a normalidade da distribuição e homogeneidade de variância eram respeitados, recorrendo-se a estatísticas não paramétricas quando estes parâmetros não eram respeitados.

Iniciou-se um estudo correlacional usando-se o teste de *Spearman* devido à anormalidade das variáveis da amostra, assim como ao seu tamanho reduzido. Para testar as H1 e H2, utilizaram-se análises de regressão linear simples, em que o CO entrou como preditor e o AMT e a SS como variáveis resultado. Em termos da análise exploratória, realizaram-se vários tipos de procedimentos estatísticos, tendo em conta os efeitos a estudar e a distribuição da variável. Para uma melhor compreensão das diferenças entre cada um dos grupos estudados, realizaram-se testes de *t-Student (amostras independentes)* e o teste de *Kruskal-Wallis*, quando havia três ou mais categorias em comparação.

## CAPÍTULO 3-ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 1.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo, apresentam-se os resultados das análises quantitativas e qualitativas.

### 1.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 1.2.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

Teste de hipóteses

Previamente ao teste de hipóteses efetuámos o estudo correlacional entre o CO, o AMT (total, pessoal, profissional e carga de trabalho) e a SS (Tabela 4).

**Tabela 4 – Correlações de *Spearman* entre CO, AMT (diferentes subescalas) e SS (N=85)**

	CO_Total	SS	AMT_Total	AMT_Prof	AMT_Pes	AMT_Carga
CO_Total	---	.499**	-.433**	-.505**	-.074	-.294**
SS		---	-.500**	-.515**	-.220*	-.393**
AMT_Total			---	.958**	.632**	.639**
AMT_Prof				---	.548**	.514**
AMT_Pes					---	.257*
AMT_Carga						---

\* $p \leq .05$ . \*\* $p \leq .01$ .

*Itálico – Valor não significativo*

Como podemos verificar os valores de correlação de *Spearman* revelam uma associação estatisticamente significativa e positiva entre o CO e a SS, revelando uma associação negativa e também estatisticamente significativa entre o CO e o AMT. A única subescala que não apresenta diferenças significativas é dimensão pessoal do AMT em relação ao CO. Poderá aqui haver um efeito de características específicas da amostra usada e não coerentes com a dimensão

pessoal do AMT estudado no universo em que a escala foi testada. Pode também ser possível que nesta amostra, os comportamentos negativos com características pessoais não sejam de facto relacionados com a percepção do CO.

Realizados os estudos correlacionais, testamos as hipóteses realizando análises de regressões simples tendo como variável dependente o AMT e a SS, sendo a variável preditora o CO (Tabela 5). A H1 previa que o CO fosse um preditor significativo e negativo da experiência de AMT e a H2 previa que o CO fosse um preditor significativo e positivo da SS.

**Tabela 5 – Regressão linear simples entre o CO e o AMT (H1) e entre o CO e a SS (H2) (N=85)**

<i>Variável</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>g.l.</i>	<i>p.</i>	<i>F.</i>	<i>r</i>	$r^2$
<i>H1</i>							
<i>Clima/ Assédio Total</i>	-,479	-4,852	79	,000	23,545	,479	,230
<i>Clima/ Assédio Pessoal</i>	-,177	-1,598	79	,114	2,552	,177	,031
<i>Clima/ Assédio Profissional</i>	-,536	-5,639	79	,000	31,798	,536	,287
<i>Clima/ Carga de trabalho</i>	-,360	-3,432	79	,001	11,778	,360	,130
<i>H2</i>							
<i>Clima/ Satisfação Supervisão</i>	,484	4,913	79	,000	24,141	,484	,234

$p < .001$ .

Analisando a contribuição individual da variável CO com o assédio total, verifica-se que o clima apresenta um coeficiente de determinação ( $r^2$ ) de 23% de variância e um elevado nível de significância [F (1,79) =23,545,  $p < ,000$ ]. Com o assédio pessoal apresenta um  $r^2$  de 0,3% de variância e um baixo nível de significância [F (1,79) =2,552,  $p = 0,114$ ]. Para o assédio profissional apresenta um  $r^2$  de 28% de variância e um elevado nível de significância [F (1,79) =31,798,  $p < ,001$ ]. No assédio carga de trabalho apresenta um  $r^2$  de 13% de variância e um elevado nível de significância [F (1,79) = 11,778,  $p < ,001$ ]. Na SS apresenta um  $r^2$  de 23% de variância e um elevado nível de significância [F(1,79) =24,141,  $p < ,000$ ].

Relativamente à H1, verifica-se que a variável independente (CO) apresenta coeficientes estandardizados Beta ( $\beta$ ) negativos e significativos (valores de  $p$ ), contribuindo deste modo, para a predição da variável dependente

AMT (assédio total; assédio profissional e carga de trabalho). Tendo em conta que os valores de  $\beta$  indicam a natureza da relação entre estes dois tipos de variáveis (relação negativa), podemos deduzir que quanto mais negativa a avaliação do CO maior será a presença de AMT. Podemos afirmar que o CO é um preditor do AMT na DIC, em que este último é o preditor mais forte para o assédio profissional com  $\beta = -,536$  e  $p <,000$ . Quanto à H2, os valores de  $\beta$  ( $,484$ ) indicam uma relação positiva e significativa ( $p <,000$ ) entre o CO e a SS, isto é, quanto mais positiva a avaliação do CO, maior a SS. Deste modo podemos afirmar que o CO é um preditor da SS na DIC.

#### Análise Exploratória

Recodificamos a variável idade criando três categorias: <40 anos; [> 40 e <50 anos]; > 50 anos. O grupo das pessoas [> 40 e <50 anos], revelaram-se como menos vítimas de atos negativos, baseados na carga de trabalho (média=37,95), seguindo os <40 anos (média=51,07) e os > 50 anos (média=51,9). Segundo estes dados as faixas etárias mais velhas e mais novas são aquelas que se percecionam sendo vítimas de uma carga de trabalho maior. É um dado de difícil interpretação, podendo eventualmente estar associado à vivência da sobrecarga como uma normalidade e mesmo familiaridade devido às próprias características das pessoas de meia idade, sendo mais fácil os jovens sentir a surpresa de sobrecarga e os mais velhos a sensibilidade de que a sobrecarga ocasiona em idades mais avançadas.

Na variável habilitações recodificamos em três categorias: <12<sup>o</sup> ano; 12<sup>o</sup>ano;> 12<sup>o</sup> ano. Os participantes com ensino superior sofrem mais atos negativos de cariz pessoal comparativamente com os participantes com o 12<sup>o</sup> ano. Esta situação pode estar relacionada com o facto dos elementos que trabalham na DIC serem escolhidos por se destacarem profissionalmente e lá estarem voluntariamente, possuindo, assim, características de personalidade específicas. Uma vez que a média de habilitações literárias na amostra é o 12<sup>o</sup> ano e os inquiridos com maiores qualificações são a minoria, se de algum modo se destacarem perante os outros, pode despoletar comportamentos de rivalidade e inveja que se revestem de cariz pessoal.

Recodificamos a variável tempo de serviço em quatro categorias <5 anos; [> 5 e <10 anos]; [> 10 e <15 anos] e > 15 anos, em que os participantes com mais anos de serviço apresentam percepções de clima mais satisfatórias comparativamente aos < 5 anos de serviço. É possível que as pessoas com mais tempo de serviço sejam aquelas que se foram adaptando melhor à cultura e clima organizacional e por isso a sua percepção seja mais elevada.

Para a variável categoria, no que respeita à percepção do CO total, verificamos diferenças significativas entre oficiais e agentes. Estes últimos têm uma percepção mais negativa do CO comparativamente com os oficiais. O mesmo se verifica nos elementos policiais que trabalham por turnos em prol dos que não o fazem. O trabalho por turnos é quase sempre considerado um fator de menor satisfação ocupacional e por extensão de mais baixa valorização do clima. Por outro lado, os oficiais têm um papel de comando e direção, supervisão e liderança, o que exige uma visão mais abrangente que vai desde o planeamento estratégico até à execução operacional e tática. Sendo o responsável pelas missões e resultados a alcançar, deve possuir características de modo a se auto motivar e motivar os subalternos, podendo traduzir uma percepção do CO mais positiva que a dos agentes.

Relativamente à caracterização do AMT na DIC (Apêndice D), podemos verificar que os comportamentos negativos mais comuns são: “Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho” (78,9%), seguindo-se com “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”, (63,6%), “Espalharem rumores/boatos contra si” (50,6%) e “Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis” (47,1%). Por outro lado, os atos negativos menos relatados são os de ameaça de abuso físico, o sarcasmo, as insinuações para deixar o emprego ou comportamentos de intimidação (em conjunto não totalizam 40%).

Para responder à questão da prevalência de AMT na DIC usamos os três critérios considerados na literatura: 1) critério objetivo (marcar quatro ou cinco em pelo menos um dos 22 itens comportamentais); 2) critério subjetivo (marcar com três ou superior no 23º item); critério mais conservador (conjugação dos dois anteriores). Podemos dizer que os dados não apontam para a existência de vítimas de AMT na DIC se tivermos em consideração este último critério mais

exigente, pelo facto de nenhum participante ter-se identificado como sendo vítima com um valor igual ou superior a três (sim, de vez em quando). Por outro lado, os resultados são explícitos que uma considerável parte dos participantes no estudo relatam ser vítimas de atos negativos com uma frequência semanal ou diária nos últimos seis meses (31,8%). Esta elevada frequência de comportamentos negativos percebida e a não percepção como vítimas, pode dever-se a questões de personalidade dos participantes e ambientes culturais tolerantes a atos negativos. Ou seja, uma vez que os elementos da DIC, por norma são escolhidos por se destacarem profissionalmente e que lá estão por vontade própria, toleram estes atos negativos, não se considerando vítimas de AMT mas relatando comportamentos concretos em termos de atos negativos.

### 1.2.2. ANÁLISE QUALITATIVA

No questionário foram colocadas quatro perguntas de resposta aberta, onde se aborda a percepção do clima no local de trabalho (Anexo B). Para avaliar a informação recolhida empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Assim, após a leitura das respostas foram estabelecidos dois *clusters* principais que denominamos de: 1) componente humana (com as categorias de profissionalismo, espírito de camaradagem, missão da DIC, autonomia, liderança, realização profissional, motivação, ausência de rotina e QVT; e 2) componente organizacional (com as categorias condições de trabalho, horário de serviço, obstáculos na concretização do serviço, formação contínua, remuneração/subsídio de risco e descrença/melhoria do sistema judicial (Apêndice E).

No que concerne aos aspetos que consideram mais positivos (item 27) no seu trabalho, os participantes (n=79), mencionaram o profissionalismo - frequência relativa (f) =0,62; espírito de camaradagem (f=0,44) e a missão da DIC (f=0,40). Relativamente aos aspetos particularmente negativos (item 28), os participantes (n=78), consideraram as CT (f=1,36); horário de serviço (f=0,21) e liderança (f=0,17). Quanto aos aspetos que poderiam contribuir para melhorar o serviço (item 29) os inquiridos (n=79), referiram as CT (f=1,19); a liderança (f=0,24) e com f=0,13 o horário de serviço, a formação contínua e QVT.

Parece-nos inequívoco que os participantes neste estudo consideram que os valores imateriais (profissionalismo, missão e a camaradagem) são os aspetos que consideram mais positivos. Por outro lado, não parece haver também muitas dúvidas que identificam as condições de trabalho e a liderança como sendo os fatores mais negativos e que têm ao mesmo tempo margem de evolução para melhor. Isto não significa que avaliem mal os seus líderes (a satisfação com as chefias diretas é de 44/54 pontos). Significa eventualmente que existe margem de melhoria ou que outras chefias que não as suas diretas, não o estilo de liderança ou de gestão que mais lhes agradaria.

### **1.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O presente estudo apresenta algumas limitações metodológicas. É necessário abordá-las, para que os resultados apresentados possam ser corretamente interpretados. O número reduzido de sujeitos coloca entraves ao nível da generalização dos resultados e da representatividade da amostra em relação à população em estudo. Por outro lado, consideramos que a bateria de testes é longa, podendo esta contar a desfavor da participação dos elementos policiais. Eventualmente existem problemas de (in) desejabilidade social, no sentido em que é um estudo realizado por um elemento pertencente à população em estudo e num tema bastante sensível. Não estamos igualmente certos da adequabilidade dos instrumentos adotados a esta população “anormal” (no sentido que a DIC possui um perfil de personalidades atípico pelas características da sua missão).

A limitação quer a nível do tempo disponível, quer ao nível do número de carateres para a realização do estudo, dificultou o aperfeiçoamento e aprofundamento do estudo. Apesar das limitações anteriormente apresentadas, as conclusões retiradas do estudo, revelam-se pertinentes no processo de conhecimento deste fenómeno, pois só através desta forma será possível atuar de modo preventivo nas organizações.

## CAPÍTULO 4-CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados das análises efetuadas nesta investigação confirmam as hipóteses formuladas para este estudo. Sendo o CO preditor do AMT (H1), bem como, preditor da SS (H2), na DIC. Tendo em conta os objetivos específicos desta investigação, no que concerne ao primeiro, constatamos que o AMT na DIC poderá caracterizar-se como AMT vertical descendente e/ou horizontal. Segundo diversos autores (Silva, 2007; Constantino, 2010; Silva, 2012; Dias, 2012), estes tipos de assédio refletem comportamentos de competitividade e ambição no local de trabalho. Tendo em conta os dados obtidos neste estudo, os comportamentos negativos mais frequentes são de índole profissional (Tabela 5) que indiciam frequências elevadas de condutas de competitividade e ambição (Apêndice D).

Segundo Dejours *cit in* Araújo (2009), o aumento da carga de trabalho, o elevado nível de pressão, a ambiguidade de papéis e da estrutura de comando, assim como, as más condições de trabalho, traduzem um CO que pode originar situações de AMT. Nos dados do Apêndice D e na análise qualitativa (Apêndice E), podemos verificar que estes fatores são os mais apontados e identificados pelos elementos policiais da DIC. Assim, a prevalência de AMT na DIC pode dever-se à avaliação negativa do CO da DIC.

O AMT está correlacionado negativa e significativamente quer com o CO quer com a satisfação com a supervisão. Tendo em conta que esta última tem uma correlação positiva (tabela 5) com o CO, que este é avaliado negativamente pelos inquiridos e que nos dados da análise qualitativa, a liderança é identificada como um dos aspetos negativos ( $f=0,17$ ) e a melhorar ( $f=0,24$ ) naquela unidade, podemos afirmar que a SS na DIC é fator passível de melhorar.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), quer ao nível operacional quer ao nível estratégico, exerce um papel chave nas funções da organização. Os resultados apresentados neste estudo remetem para a necessidade de realizar uma mudança de paradigmas na GRH, que pode passar pela promoção de uma

cultura organizacional que traga mais vantagens à organização. Por outro lado, é urgente ter em consideração a justiça equitativa e adotar padrões morais na prática profissional que contribuam para um ambiente saudável e não abusivo entre os recursos humanos da organização. Considera-se conveniente uma planificação adequada que promova a coesão social, facilite a comunicação e partilha de informação, bem como, possuir um código de ética que satisfaça as lacunas de justiça do sistema, da justiça dos procedimentos, ou mesmo, da justiça dos resultados do seu trabalho (Miller *cit in* Araújo, 2009).

A criação de políticas anti-assédio com procedimentos claros para fazer face a situações identificadas, apostar na investigação interna deste fenómeno, desenvolver a responsabilidade e a competência das chefias nas áreas da resolução de conflitos e da comunicação, bem como, envolver os trabalhadores e seus representantes na avaliação de riscos, poderá ser fundamental para prevenção do AMT. Porém, e mais importante que tudo, sem a criação de boas condições de trabalho, será muito difícil atingir estas metas de índole mais elevada.

Lisboa, 20 de junho de 2016

---

Marília José Sardinha Caldeira Sanguedo  
Comissário

## BIBLIOGRAFIA

- Alves, N. A. (2006). *Investigação por Inquérito*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores Departamento de Matemática .
- Araújo, J. M. (2011). *Influência da Liderança Transformacional na Confiança e Comprometimento Organizacionais*. Porto: Associação de Politécnicos do Norte (APNOR).
- Araújo, M. S. (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*. Braga: Universidade do Minho Escola de Psicologia.
- Araújo, M.S. & Lopes, P.R. (2015). *Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance*. *Tékhne - Review of Applied Management Studies*, Volume 12, Issue null, Pages 3-10.10.1016/j.tekhne.2015.01.008.
- Barros, M. G. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de caso Enapor-Porto da Praia*. Cidade da Praia, Santiago: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Fonte: <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/handle/10964/313>
- Blanch, J. M. (2011). *Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales Bajo la Nueva Gestión*. Barcelona: FOCAD.
- Blanch, J., Crespo, J., & Sahagún, M. (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. *Scielo*, p. 176.
- Boke, K., & Nalla , M. (2009). *Police Organizational Culture and Job Satisfaction: A Comparison of Law Enforcement Officers' Perceptions in Two Midwestern States in the U.S.*
- Borges, F., & Mendes, J. (2014). Competências do Gestor e do Líder. *Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa*, 89-120.
- Carna, L. E. (2009). *importância da inteligência emocional na liderança militar*. Amadora: Academia Militar.
- Constantino, T. C. (2010). *Assédio Moral numa Estrutura Autárquica*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal Escola Superior de Ciências Empresariais Escola Superior de Tecnologias.
- Covey, S. R. (1992). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster. Chicago.

- Dias, R. L. (2009). *Stress e Satisfação Profissional na Polícia de Segurança Pública: Estudo Comparativo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Dias, R. S. (2012). *O assédio moral e a sua influência na hierarquia de valores do trabalho*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- EU-OSHA. (23 de maio de 2002). *AMT*. Acesso em 2016, disponível em Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho: <http://osha.europa.eu/pt/publications/factsheets/23>.
- EU-OSHA. (2010). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).
- Fonseca, S. R. (2011). *O Assédio Moral e a Qualidade do Trabalho numa Organização de Saúde*. Lisboa: ISCTE Business School, Departamento de Economia.
- Fradique, M. d. (2012). *Efeitos da Liderança na Melhoria da Qualidade dos Cuidados de Enfermagem*. Covilhã: Universidade da Beira Interior Ciências Sociais e Humanas.
- Frias, P. R. (2013). *Gestão de Recursos Humanos: Satisfação dos Agentes face aos Comandantes de Esquadra*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Bloomsbury.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (Outubro de 2011). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Diaphora Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 01-13.
- Guerra, C. C. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Lisboa: Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA).
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: University of Manchester Institute Science and Technology.
- Hughes, J. M. (2010). The Role of Supervision in Social Work: A critical analysis. *Critical Social Thinking: Policy and Practice, Vol. 2*.
- James, L. R. & Jones, A. P (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

- Jyoti, J. (1 de March de 2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, pp. 66, 67, 68.
- Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring Police Climate The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. OSLO: University of Oslo.
- Marques, P. (2014). *O Assédio Moral na Enfermagem contributos para a gestão organizacional*. Viana do castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Martins, M. E., Loura, L. C., & Mendes, M. F. (2007). *Análise de Dados: texto de apoio para os professores do 1º ciclo*. Lisboa: Ministério da Educação Direção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- McKay, R. B. (27 de May de 2014). Confronting Workplace Bullying: Agency and Structure in the Royal Canadian Mounted Police. *SAGE Publications, Vol. 46*, p. 549.
- Milczarek, M., Work, E. A., & EU-OSHA. (2010). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Miller, H., & Rayner, C. (2012). The Form and Function of "Bullying" Behaviors in a Strong Occupational Culture: Bullying in a U.K. Police Service. *SAGE, Vol. 37*, p. 348.
- Moreira, M. J. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública-repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Braga: Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.
- Mota, S. (2015). *"A Cultura Policial é muitas vezes considerada como uma causa do desvio da polícia e um obstáculo para a reforma da polícia" (Chan, 1997). Análise do caso britânico*. Lisboa: Faculdade de Direito Universidade Nova de Lisboa & CEDIS Working Papers.
- Neves, D. S. (2013). *Liderança e satisfação dos enfermeiros com a supervisão*. Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Pereira, M. A. (2009). *A avaliação da capacidade para o trabalho em elementos policiais Um estudo de caso no Comando da Polícia de Segurança Pública de Braga*. Minho: Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais.

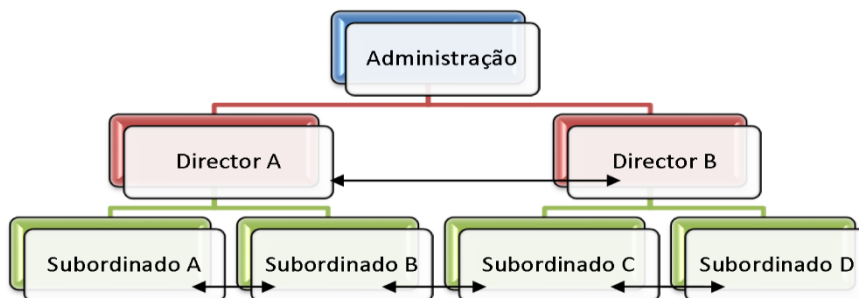
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- Rego, A., Cunha, M.P., and Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership – Contemporary challenges for global managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rock, D. (2007). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work: Help People to Think Better– Don't Tell Them What to Do*. HarperCollins.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace *bullying*: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Sevin, H. D. (june de 2014). The Analysis of the Workers Perceptions Regarding Mobbing Towards Themselves and Against Colleagues: Applied to Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, pp. 185-186.
- Sharma, P. (Fevereiro de 2013). A Study os Organizational Climate and stress of Police personnel. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 2, p. 212.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press/Simon and Schuster.
- Silva, C. S. (2012). *Análise da figura do assédio moral: doença de trabalho ou acidente de trabalho?* Braga: Universidade do Minho Escola de Direito .
- Silva, P. C. (2007). *Assédio moral no trabalho*. Coimbra: Universidade de Coimbra Faculdade de Economia.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 285-410.
- Tafói, B. J. (2010). *O Papel da Supervisão na Mudança das Práticas (um contributo para a compreensão do PNEP como indutor de novas práticas pedagógicas)*. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa Escola Superior de Educação de Lisboa.

- Tomé, C. M. (2015). *Identificação de situações de assédio moral em contexto laboral: Estudo exploratório*. Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Trinkner, R., Tyler, T., & Goff, A. P. (1 de May de 2016). Justice from within: The relations between a procedurally just organizational climate and Police organizational efficiency, endorsement of democratic policing, and officer well-being. *American Psychological Association*, 159.
- Weigelt, J. (2016). *Supervisory Working Alliance and Job Satisfaction in Community Mental Health Settings*. Minneapolis: Walden University College of Social and Behavioral Sciences.

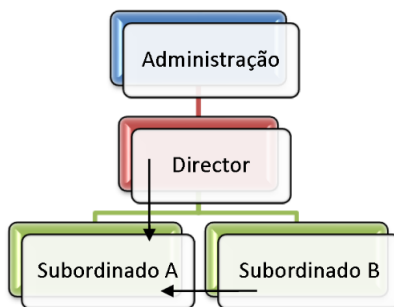
## ANEXO A – ESQUEMAS ILUSTRATIVOS DOS TIPOS DE ASSÉDIO MORAL



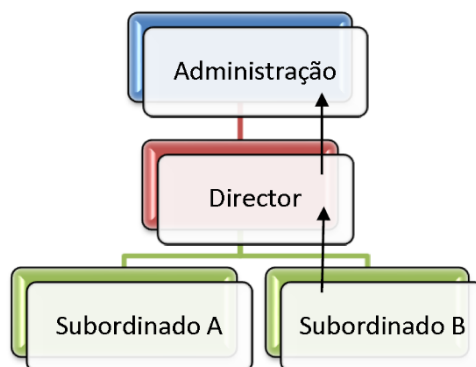
Representação do Assédio vertical (descendente). (Extraído de Constantino, 2010, p.28)



Representação do Assédio horizontal. (Extraído de Constantino, 2010, p.28)



Representação do Assédio misto. (Extraído de Constantino, 2010, p.29)



Representação do Assédio ascendente (Extraído de Constantino, 2010, p.29)

## ANEXO B – QUESTIONÁRIOS



### INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Antes demais, gostaríamos de lhe agradecer a disponibilidade para responder a esta bateria de testes. Este estudo insere-se no projeto de investigação relativo à **Qualidade de Vida no Trabalho, Assédio Moral e Satisfação com a Supervisão: Estudo na Polícia de Segurança Pública**, no âmbito da realização do Relatório Final do II Curso de Comando e Direção Policial, pela Comissário Marília José Sardinha Caldeira Sanguedo sob a orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo.

Todas as **respostas** que solicitamos são **confidenciais e anónimas**, pelo que não serão admitidos questionários assinados ou com quaisquer marcas pessoais.

Ao responder a este questionário está a aceitar colaborar neste estudo, sendo que a sua participação é muito importante para o apuramento de informação relacionada com as questões associadas à **dignidade no local de trabalho**.

**Não existem respostas certas ou erradas**, o importante é responder a todas as questões!

Obrigada pela sua colaboração,

A Comissário

Marília José Sardinha Caldeira Sanguedo

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

(McIntyre & McIntyre & Silvério, 1998)

1. A minha satisfação global com o serviço/unidade em que trabalho é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

2. A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

3. A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

4. A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

5. A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Muito Baixa

6. A minha satisfação com a carga horária que tenho neste serviço é:

Muito Baixa	Baixa	Razoável	Elevada	Muito Elevada

7. Considero que a frequência de reuniões de equipe neste serviço/unidade é:

Muito Insuficiente	Insuficiente	Razoável	Suficiente	Exagerada	Não se Aplica

8. Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço/unidade é:

Muito	Bastante	Razoável	Pouco	Muito Pouco	Não se Aplica

9. Considero que a forma como as reuniões de equipe são geridas no meu serviço/unidade é:

Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa	Não se Aplica

10. Considero que a utilidade destas reuniões para o meu trabalho é:

Muito Baixa	Baixa	Razoável	Boa	Muito Boa	Não se Aplica

11. Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões de equipa deste serviço/unidade é:

Muito Baixo	Baixo	Razoável	Elevado	Muito Elevado	Não se Aplica

12. Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (directos) é:

Muito	Bastante	Razoável	Pouco	Muito Pouco

13. Considero que o grau de controlo exercido pelos meus superiores sobre o meu trabalho é:

Muito baixo	Baixo	Razoável	Elevado	Muito Elevado

14. A minha satisfação com a quantidade de controle exercido pelos meus superiores sobre o meu trabalho é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

15. Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:

Muito baixo	Baixo	Razoável	Elevado	Muito Elevado

16. A minha satisfação com o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:

Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta

17. Considero que o grau de incompatibilidade entre as exigências do meu trabalho e os meus valores é:

Muito Alto	Alto	Razoável	Baixo	Muito Baixo

18. Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores hierárquicos/director neste serviço/unidade é:

Muito Fraca	Fraca	Razoável	Boa	Muito Boa

19. Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:

Muito Pobre	Pobre	Razoável	Bom	Muito Bom

20. Considero que a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:

Muito rara	Rara	Razoável	Frequente	Muito Frequente

21. A minha satisfação com a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:

Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta

22. Considero que a possibilidade de participar na avaliação das actividades e programas do serviço é:

Muito rara	Rara	Razoável	Frequente	Muito Frequente

23. A minha satisfação com a possibilidade de participar na avaliação das actividades e programas do serviço é:

Muito baixa	Baixa	Razoável	Alta	Muito Alta

24. O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço/unidade é:

Muito Baixo	Baixo	Razoável	Elevado	Muito Elevado

25. Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC., cozinha, sala de espera, gabinetes) são:

Muito Más	Más	Razoáveis	Boas	Muito Boas

26. Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o meu trabalho neste serviço/unidade são:

Muito Insuficientes	Insuficientes	Razoáveis	Bons	Muito Bons

**27. Indique, por ordem decrescente, os aspectos que considera mais positivos no seu trabalho neste serviço:**

---

---

---

**28. Indique, por ordem decrescente, os aspectos que considera particularmente negativos no seu trabalho neste serviço:**

---

---

---

**29. Indique os aspectos que poderiam contribuir para melhorar o serviço/unidade em que trabalha:**

---

---

---

**30. Indique o que poderia fazer para contribuir para melhorar o serviço/unidade em que trabalha:**

---

---

---

### JDI (JOB DESCRIPTIVE INDEX - SUPERVISION SCALE)

(Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997 adaptado por McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias & Godinho, 1998)

No espaço em Branco, à frente de cada uma das seguintes frases ou palavras, escreva:  
S – “SIM” se a frase descreve o tipo de supervisão que tem no seu trabalho atualmente.  
N – “Não” se a frase não o descreve.  
? – “?” se não consegue decidir-se.

Pense no tipo de supervisão/chefia que tem no seu trabalho atualmente. De que maneira as frases ou palavras seguintes descrevem a supervisão/chefia que tem atualmente.

	Sim	Não	?
1) Pedem a minha opinião			
2) Difícil de agradar			
3) Malcriado			
4) Elogia o trabalho bem feito			
5) Tem tacto			
6) Convincente			
7) Actualizado			
8) Não supervisiona o suficiente			
9) Tem os seus preferidos			
10) Diz-me como está o meu trabalho			
11) Irritante			
12) Teimoso			
13) Conhece bem o trabalho			
14) Mau			
15) Inteligente			
16) Não planeia bem			
17) Presente quando necessário			
18) Preguiçoso			

**QUESTIONÁRIO DE ATOS NEGATIVOS - REVISTO (NAQ-R)**

(Einarsen & Raknes, 1997; Adaptado por Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)

Os seguintes comportamentos são geralmente vistos como actos negativos no local de trabalho. Nos **últimos 6 meses**, com que frequência foi sujeito a estes tipos de actos negativos no trabalho?

Assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua experiência nos **últimos 6 meses**?

	1 Nunca	2 De Vez em Quando	3 Mensalmente	4 Semanalmente	5 Diariamente
1) Alguém esconde informação que afecta o seu desempenho	1	2	3	4	5
2) Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
3) Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	1	2	3	4	5
4) Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	1	2	3	4	5
5) Espalharem rumores/boatos acerca de si	1	2	3	4	5
6) Ser ignorado, excluído ou marginalizado	1	2	3	4	5
7) Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada.	1	2	3	4	5
8) Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	1	2	3	4	5
9) Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	1	2	3	4	5
10) Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	1	2	3	4	5
11) Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	1	2	3	4	5
12) Ser ignorado ou enfrentar reacções hostis quando se aproxima de alguém	1	2	3	4	5
13) Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	1	2	3	4	5
14) As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	1	2	3	4	5
15) Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem	1	2	3	4	5
16) Serem-lhe atribuídas tarefas com objectivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	1	2	3	4	5
17) Serem feitas acusações contra si	1	2	3	4	5
18) Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	1	2	3	4	5
19) Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	1	2	3	4	5
20) Ser objecto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	1	2	3	4	5
21) Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	1	2	3	4	5
22) Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	1	2	3	4	5

23. Tem sido vítima de **assédio moral** no trabalho? Definimos **assédio moral** como uma situação em que um ou mais indivíduos se sentem, de forma persistente e ao longo de um determinado período de tempo, alvos de actos negativos da parte de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do **assédio moral** tem dificuldade de se defender destes actos negativos contra si. **Não** nos referimos a um ato isolado como **assédio moral**.

Usando a definição acima descrita, por favor indique se tem sido alvo de **assédio moral** nos últimos **6 meses** no seu trabalho?

- Não
- Sim, mas só raramente
- Sim, de vez em quando
- Sim, várias vezes por semana
- Sim, quase todos os dias

#### FICHA DEMOGRÁFICO-PROFISSIONAL

Assinale com um círculo o número ( que se encontra a negrito) que melhor descreve a sua situação.

1. Qual é a sua idade?	<b>1</b> De 23 a 28 anos	
	2 De 29 a 39 anos	
	<b>3</b> De 40 a 49 anos	
	4 De 50 a 59 anos	
2. Qual o seu sexo?	<b>1</b> Masculino	
	<b>2</b> Feminino	
3. Qual o seu estado civil	<b>1</b> Solteiro	
	<b>2</b> Casado/União de facto	
	<b>3</b> Divorciado/Separado	
	<b>4</b> Viúvo	
4. Quais as suas habilitações literárias?	<b>1</b> Primeiro Ciclo (4ª Classe)	<b>5</b> Licenciatura
	<b>2</b> Segundo Ciclo (6ª Classe)	<b>6</b> Mestrado
	<b>3</b> Terceiro Ciclo (9º Ano)	<b>7</b> Doutoramento
	<b>4</b> 12º Ano	<b>8</b> Pós-doutoramento
5. Qual a sua categoria Profissional?	<b>1</b> Agente	
	<b>2</b> Chefe	
	<b>3</b> Oficial	
6. Trabalha por turnos?	<b>1</b> Sim	
	<b>2</b> Não	
7. Qual o tipo de serviço que efetua?	<b>1</b> Serviço Operacional	
	<b>2</b> Apoio ao Serviço Operacional	
8. Há quantos anos trabalha na DIC?	<b>1</b> De 1 a 3 anos	<b>4</b> De 10 a 15 anos
	<b>2</b> De 3 a 5 anos	<b>5</b> De 15 a 20 anos
	<b>3</b> De 5 a 10 anos	<b>6</b> Superior a 20 anos

## ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DA DIREÇÃO NACIONAL DA PSP

08/06/2016

Gmail - FW: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

**Assunto:** Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º 486/JF
Proc.º: 3F05 – E11778/2016
Sua Referência: Of.º n.º 155SECDE2016
Sua Comunicação: 2016.04.06

Exmo Senhor

Diretor do ISCPSI

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Sr.ª Comissária Marília Sanguedo M/149305, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.EX.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 19.04.2016, está autorizada a aplicação do questionário, nos moldes propostos.

Neste sentido, para efeitos de operacionalização, o interessado deverá contactar diretamente o Núcleo de Formação/COMETPOR..

Com os melhores cumprimentos,

**Jorge Freitas**

Chefe | National Police Chief  
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP  
Largo da Penha de França, n.º 1  
1170-298 Lisboa  
PORTUGAL

T: +351 218 111 000  
F: +351 218 111 058  
Ext: 11379  
E: [jmatfreitas@psp.pt](mailto:jmatfreitas@psp.pt)



[facebook](#) | [policiasegurancapublica](#) | [twitter](#) | [DNPS](#) | [contacto@psp.pt](mailto:contacto@psp.pt) | [www.psp.pt](http://www.psp.pt)

**2 anexos**

**Anexo Oficio 155SECDE2016.pdf**  
688K

**Oficio 155SECDE2016.pdf**  
134K

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=6faab9cb4f&view=pt&q=mjcaldeira%40psp.pt&qs=true&search=query&msg=154357802226280b&siml=154357...> 2/3

## APÊNDICE A

### RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DOS VALORES DA ESCALA GLOBAL DO NAQ-R (N=85)

	Correlação Item-Total Corrigida	$\alpha$ de Cronbach's sem o item
NAQ 1. Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho.	,526	,904
NAQ 2. Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho.	,585	,902
NAQ 3. Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências.	,552	,902
NAQ 4. Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis.	,627	,900
NAQ 5. Espalharem rumores/boatos contra si.	,501	,905
NAQ 6. Ser ignorado, excluído ou marginalizado.	,622	,900
NAQ 7. Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada.	,462	,903
NAQ 8. Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva.	,582	,902
NAQ 9. Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem-lhe/barrarem-lhe a passagem.	,529	,903
NAQ 10. Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego.	,545	,903
NAQ 11. Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganoso.	,556	,902
NAQ 12. Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém.	,689	,901
NAQ 13. Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço.	,546	,902
NAQ 14. As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados.	,637	,899
NAQ 15. Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem.	,592	,902
NAQ 16. Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis.	,392	,906
NAQ 17. Serem feitas acusações contra si.	,616	,900
NAQ 18. Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho.	,714	,898
NAQ 19. Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (eg. baixa médica, feriados, despesas de deslocação).	,587	,901
NAQ 20. Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos.	,627	,902
NAQ 21. Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar.	,482	,904
NAQ 22. Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico.	81,286	,905

## APÊNDICE B

### RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DOS VALORES DA ESCALA GLOBAL DO QUACO (N=85)

	Correlação Item-Total Corrigida	$\alpha$ de Cronbach's sem o item
QUACO2. A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:	,478	,892
QUACO3. A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:	,651	,889
QUACO4. A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/unidade é:	,299	,896
QUACO1. A minha satisfação global com o serviço/unidade em que trabalho é:	,579	,890
QUACO6. A minha satisfação com a carga horária que tenho neste serviço é:	,298	,896
QUACO7. Considero que a frequência de reuniões de equipe neste serviço/unidade é:	,690	,886
QUACO8. Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço/unidade é:	,560	,890
QUACO9. Considero que a forma como as reuniões de equipe são geridas no meu serviço/unidade é:	,594	,889
QUACO10. Considero que a utilidade destas reuniões para o meu trabalho é:	,565	,890
QUACO11. Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões de equipa deste serviço/unidade é:	,543	,890
QUACO12. Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (diretos) é:	,622	,888
QUACO13. Considero que o grau de controlo exercido pelos meus superiores sobre o meu trabalho é:	,394	,894
QUACO14. A minha satisfação com a quantidade de controle exercido pelos meus superiores sobre o meu trabalho é:	,630	,889
QUACO15. Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	,589	,890
QUACO16. A minha satisfação com o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	,567	,890
QUACO17. Considero que o grau de incompatibilidade entre as exigências do meu trabalho e os meus valores é:	,020	,904
QUACO18. Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores hierárquicos/diretor neste serviço/unidade é:	,620	,889
QUACO19. Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:	,479	,892
QUACO20. Considero que a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:	,671	,887
QUACO21. A minha satisfação com a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:	,698	,886
QUACO23. A minha satisfação com a possibilidade de participar na avaliação das atividades e programas do serviço é:	,664	,887
QUACO24. O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço/unidade é:	,671	,887
QUACO25. Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC., cozinha, sala de espera, gabinetes) são:	-,209	,904
QUACO26. Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o meu trabalho neste serviço/unidade são:	-,228	,903

## APÊNDICE C

### RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DOS VALORES DA ESCALA SUPERVISÃO DO JDI (N=85)

	Correlação Item-Total Corrigida	$\alpha$ de Cronbach's sem o item
1. Pedem a minha opinião	,604	,897
2. Difícil de agradar	,702	,894
3. Malcriado	,474	,902
4. Elogia o trabalho bem feito	,493	,900
5. Tem tato	,680	,894
6. Convincente	,652	,895
7. Atualizado	,535	,899
8. Não supervisiona o suficiente	,381	,904
9. Tem os seus preferidos	,432	,903
10. Diz-me como está o meu trabalho	,517	,900
11. Irritante	,492	,900
12. Teimoso	,411	,904
13. Conhece bem o trabalho	,714	,893
14. Mau	,668	,896
15. Inteligente	,620	,897
16. Não planeia bem	,567	,898
17. Presente quando necessário	,622	,896
18. Preguiçoso	,646	,897

APÊNDICE D  
FREQÜÊNCIAS E PERCENTAGENS RELATIVAS AOS RESULTADOS  
DO NAQ-R

Item	N“sim”	% “sim”
1.Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho	67	78,9%
14.As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados	54	63,6%
5.Espalharem rumores/boatos contra si	43	50,6%
4.Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras	40	47,1%
21.Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	39	46,0%
16.Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	38	44,8%
3.Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	36	42,3%
18.Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	34	40,0%
6.Ser ignorado, excluído ou marginalizado	28	33,0%
11.Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	27	31,8%
13.Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	27	31,8%
17.Serem feitas acusações contra si	25	29,4%
7.Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa	24	28,3%
19.Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito	23	27,1%
2. Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	20	23,5%
8. Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	18	21,2%
12. Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	16	18,8%
15. Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem	13	15,3%
9. Comportamento de intimidação	10	11,8%
10. Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	9	10,6%
20. Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	9	10,6%
23. Define-se como vítima	5	5,9%
22. Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	4	4,7%

## APÊNDICE E

### FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E RELATIVAS DOS ITENS 27 A 29 DO QUACO

#### Item 27

<b>Componente Humana</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Profissionalismo	49	0.62
Espírito de Camaradagem	35	0.44
Missão da DIC	32	0.40
Autonomia	20	0.25
Liderança	12	0.15
Realização Profissional	5	0.06
Motivação	5	0.06
Ausência de rotina	3	0.04

<b>Componente Organizacional</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Condições de trabalho	5	0.63
Horário de Serviço	8	0.10

#### Item 28

<b>Componente Humana</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Liderança	13	0.17
Profissionalismo	5	0.06
Qualidade de vida no trabalho	5	0.06
Espírito de Camaradagem	3	0.03
Motivação	3	0.03

<b>Componente Organizacional</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Condições de trabalho	106	1.36
Horário de serviço	16	0.21
Obstáculos na concretização do serviço	11	0.14
Formação	6	0.08
Remuneração	4	0.05
Descrença no sistema judicial	1	0.01

#### Item 29

<b>Componente Humana</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Liderança	19	0.24
Qualidade de vida no trabalho	10	0.13
Profissionalismo	5	0.06
Espírito de Camaradagem	4	0.05
Motivação	3	0.04

<b>Componente Organizacional</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Condições de trabalho	94	1.19
Horário de serviço	10	0.13
Formação e contínua	10	0.13
Obstáculos na concretização do serviço	7	0.09
Remuneração e subsídio de risco	4	0.05
Melhoria no sistema judicial	1	0.01