

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**Toni Fernandes Teixeira**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Trabalho de Projecto do Mestrado em Ciências Policiais**

XXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Satisfação no Trabalho na  
Polícia de Segurança Pública**

O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade

Orientadora:

**Mestre Ana Lúcia Teixeira Dias**

LISBOA, 26 DE ABRIL DE 2010





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

Autor: Toni Fernandes Teixeira

Título da obra: Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade

Orientadora: Mestre Ana Lúcia Teixeira Dias

Local de edição: Lisboa

Data de edição: Abril de 2010



# Agradecimentos

Este trabalho representa o culminar de uma etapa muito importante de estudo, aprendizagem, sábios ensinamentos e, sobretudo, “lições de vida”. Podemos dizer que o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, mais que formar Oficiais da Polícia de Segurança Pública, forma Homens e Mulheres que serão uma mais-valia para os seus quadros.

Chegados a esta fase, é importante recordar quem deu o seu contributo na realização desta epopeia e a quem permitiu que este trabalho tivesse o término almejado desde os seus primórdios. Assim, aqui fica um sincero e humilde agradecimento:

À Mestre Ana Lúcia Teixeira Dias, pela sua orientação pautada pela total dedicação, profissionalismo e sábios ensinamentos com que me brindou ao longo de todo o trabalho, o qual, sem o seu incalculável contributo jamais chegaria a este ponto;

A todo o efectivo da 34ª Esquadra da 2ª Divisão e da 91ª Esquadra da Divisão de Vila Franca de Xira, em especial aos afectos ao PIPP e a desempenhar funções de Patrulha (Auto/Apeada) pelo profissionalismo que demonstraram ter no preenchimento dos Questionários quando lhes foi solicitado e sem os quais, este trabalho resultaria infrutífero;

Ao Subcomissário Afonso, por toda a ajuda prestada no decorrer do trabalho, sobretudo na obtenção de documentação vária relativa ao PIPP;

Ao Subcomissário David Vieira, ao Subcomissário Sérgio Saldanha e ao respectivo efectivo das suas Esquadras, quem em tudo contribuíram para que este Estágio fosse o mais proveitoso possível;

Ao Sérgio Antunes, camarada e amigo, pelos seus ensinamentos e maneira exemplar de ser e, em especial, pelo seu contributo ao nível pessoal e colectivo o qual contribuiu para abrilhantar o XXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia;

Aos camaradas do XXII CFOP por todos os momentos passados, toda a amizade e camaradagem, deixando votos que a união perdure;

À minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão pelo incondicional apoio em todas as fases da minha vida e sobretudo nesta tão importante;

À minha namorada, por todo o carinho, amor e apoio que me dispensou ao longo deste percurso; e

Aos meus amigos, que em momento algum faltaram com o seu apoio, com a sua ajuda e, sobretudo, com a sua amizade nos momentos mais complicados.

A todos o meu Muito Obrigado!

# Resumo

A satisfação no trabalho desempenha um papel central nas organizações em geral e na PSP em particular, não só, mas também ao nível dos elementos que estão afectos ao PIPP, sobretudo por condicionar o comportamento individual ao nível do trabalho desenvolvido, do relacionamento com os colegas e com a população que serve e da dinâmica concedida à própria organização.

Através de um inquérito por questionário foi-nos possível constatar que as dimensões com as quais estes os elementos se encontram mais satisfeitos são a autonomia e a variedade de talentos, denotando-se aqui o cariz inovador do PIPP e que se traduz, por parte do efectivo, num reconhecimento de que este programa possui potencial renovador onde há lugar para uma certa autonomia e para a aplicação de uma variedade de talentos e de capacidades que não é possível noutros serviços.

O presente trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso de duas esquadras do COMETLIS onde procurámos evidenciar sobretudo algumas das dinâmicas organizacionais geradas pela introdução deste novo paradigma de policiamento. Este trabalho pretendeu servir como instrumento de auxílio à gestão no sentido de proporcionar à instituição um conhecimento de algumas das variáveis nas quais pode intervir de modo a proporcionar níveis de satisfação mais elevados e sustentados nos seus elementos.

**Palavras-Chave:** Satisfação no trabalho; Condicionantes da satisfação no trabalho; Gestão de Recursos Humanos; PIPP; PSP.

# Índice

Lista de Tabelas .....	iv
Lista de Figuras .....	v
Lista de Gráficos.....	vi
Lista de Siglas e Abreviaturas .....	viii
Introdução.....	1
Capítulo I.....	5
Enquadramento Teórico-Conceptual da Satisfação.....	5
1.1 Evolução da Satisfação no Trabalho.....	5
1.2 Conceptualização da Satisfação no Trabalho .....	6
1.3 Importância da Satisfação no Trabalho.....	15
Capítulo II.....	17
Programa Integrado de Policiamento de Proximidade .....	17
2.1 Caracterização e Enquadramento da PSP .....	17
2.2 Conceito de PIPP na PSP.....	20
2.3 Relação entre Satisfação no trabalho e PIPP .....	25
Capítulo III .....	28
Aspectos metodológicos .....	28
3.1 Caracterização do Estudo.....	28
3.2 Metodologia Adoptada.....	29
Capítulo IV .....	33
Resultados e Discussão.....	33
4.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos.....	33
4.2 Caracterização da Satisfação dos elementos Inquiridos .....	36
4.3 Condicionantes da satisfação .....	44
4.4 Caracterização da Satisfação dos elementos afectos ao PIPP.....	51
Conclusão .....	55
Bibliografia.....	61
Anexos.....	66

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – N° de questionários válidos por Esquadra.

Tabela 2 – Teste de fiabilidade Alpha de Cronbach do índice de satisfação.

Tabela 3 – Médias e desvios-padrão do índice de satisfação e do indicador genérico de satisfação.

# **Lista de Figuras**

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Figura 2 – Comparação das Teorias de Herzberg e de Maslow.

# Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Sexo.

Gráfico 2 – Distribuição por Escalões Etários.

Gráfico 3 – Estado Civil.

Gráfico 4 – Nível de instrução.

Gráfico 5 – Filhos.

Gráfico 6 – Categoria Profissional.

Gráfico 7 – Tempo no Posto actual.

Gráfico 8 – Serviço que desempenha.

Gráfico 9 – Avaliação da satisfação no trabalho (esperado).

Gráfico 10 – Avaliação da satisfação no trabalho (obtido).

Gráfico 11 – Avaliação da satisfação no trabalho (discrepância entre o esperado e o obtido).

Gráfico 12 – Satisfação das necessidades de crescimento (esperado).

Gráfico 13 – Satisfação das necessidades de crescimento (obtido).

Gráfico 14 – Satisfação das necessidades de crescimento (discrepância entre o esperado e o obtido).

Gráfico 15 – Distribuição do índice de satisfação por sexo.

Gráfico 16 – Distribuição do índice de satisfação por idades.

Gráfico 17 – Distribuição do índice de satisfação por nível de instrução.

Gráfico 18 – Distribuição do índice de satisfação por concelho de nascimento.

Gráfico 19 – Distribuição do índice de satisfação por estado civil.

Gráfico 20 – Distribuição do índice de satisfação pelo facto de ter filhos.

Gráfico 21 – Distribuição do índice de satisfação pelo número de filhos.

Gráfico 22 – Distribuição do índice de satisfação pelo posto na hierarquia.

Gráfico 23 – Distribuição do índice de satisfação serviço a que se encontra afecto.

Gráfico 24 – Distribuição do índice de satisfação pelo tempo de serviço no posto actual.

Gráfico 25 – Significado do trabalho, por tipo de serviço.

Gráfico 26 – Relação com as chefias, por tipo de serviço.

Gráfico 27 – Condições de trabalho, por tipo de serviço.

Gráfico 28 – Progressão na carreira, por tipo de serviço.

Gráfico 29 – Pagamento, por tipo de serviço.

Gráfico 30 – Políticas e objectivos da organização, por tipo de serviço.

Gráfico 31 – Relação com as chefias, por tipo de serviço.

Gráfico 32 – Relações sociais, por tipo de serviço.

Gráfico 33 – Diferença entre médias de valorização e médias de satisfação, por tipo de serviço.

# Lista de Siglas e Abreviaturas

- AP – Agentes de Proximidade
- CDD – Conselho de Deontologia e Disciplina
- CI – Corpo de Intervenção
- CIEXSS – Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo
- COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa
- COMETPOR – Comando Metropolitano do Porto
- CSP – Conselho Superior de Policia
- CSP – Corpo de Segurança Pessoal
- DNPSP – Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública
- EP/PSP – Estatuto de Pessoal da Polícia de Segurança Pública
- EPAV – Equipas de Proximidade e de Apoio à Vitima
- EPES – Equipas do Programa Escola Segura
- EPP – Escola Prática de Polícia
- GLP – Gestores Locais do Programa
- GOC – Grupo Operacional Cinotécnico
- GOE – Grupo de Operações Especiais
- ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
- JSS – Junta Superior de Saúde
- LO/PSP – Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
- MAI – Ministério da Administração Interna
- PCA – Pessoal da Carreira de Agente
- PIPP – Programa Integrado de Policiamento de Proximidade
- PSP – Polícia de Segurança Pública
- SLP – Supervisores Locais do Programa
- UE – União Europeia
- UEP – Unidade Especial de Polícia

## Introdução

Face ao aumento da criminalidade, sobretudo da pequena criminalidade ou “criminalidade de massa” (conforme é designada pela União Europeia<sup>1</sup>) e que afecta directamente o sentimento de insegurança da população, começou a ponderar-se a modernização do policiamento em Portugal e chegou-se à conclusão de que era necessário tomar medidas neste âmbito e, sem despreço pelas restantes vertentes da Polícia de Segurança Pública, centrar a atenção da actuação policial no sentimento subjectivo de segurança, *i. e.*, colocar a Polícia mais próxima do cidadão com o duplo propósito de, por um lado, promover o sentimento de segurança (subjectivo) e, por outro lado, actuar preventivamente no campo da ilicitude e da criminalidade.

Neste sentido têm vindo a desenvolver-se diversos programas num contexto de Policiamento de Proximidade ou Policiamento Comunitário que, através da Directiva Estratégica n.º 10/2006 de 15 de Maio da Direcção Nacional da PSP, foram todos enquadrados no Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, o qual, resumidamente, “congrega os projectos que foram implementados de uma forma algo espartilhada, numa estratégia global, através do estabelecimento de objectivos estratégicos e operacionais, e implementando mecanismos de coordenação, de avaliação e de formação, conferindo um maior enfoque na componente de proximidade/prevenção da criminalidade e na melhoria da sua articulação com as componentes de ordem pública, investigação criminal e informações policiais”<sup>2</sup>.

Possuindo um cariz marcadamente de proximidade (tal como o próprio nome do Programa assim o refere), e contemplando tudo o que se pretende de uma Polícia moderna (próxima da população, próxima dos problemas, agindo preventivamente e em harmonia com as informações obtidas junto dos cidadãos), o PIPP tornou-se um marco na mudança do paradigma de policiamento em Portugal. Nesse sentido, é importante dar-lhe a devida atenção. No primeiro ano de implementação do Programa procedeu-se à sua avaliação, levada a cabo pelo SociNova (FCSH-UNL), através da realização de dois inquéritos por questionário não só dirigidos a públicos distintos como também em momentos

---

<sup>1</sup> Como vem referido na Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu – Prevenção da Criminalidade da União Europeia, de 12 de Março de 2004: “A criminalidade de massa constitui a principal fonte de preocupação dos cidadãos europeus. As infracções são normalmente cometidas contra a propriedade e envolvem frequentemente violência física. Como exemplos temos os roubos domésticos, os roubos de veículos, os assaltos comuns, os roubos de rua, etc. (...) Uma característica importante da criminalidade de massa consiste no facto de revelar o perfil das famílias e dos cidadãos mais susceptíveis de serem vítimas deste tipo de infracções, o que tem repercussões para as políticas de prevenção(...)”.

<sup>2</sup> Cf. [www.psp.pt](http://www.psp.pt) (acedido em 03/11/09).

diferenciados. Por um lado, tentou-se ter acesso não só às percepções da população residente nas freguesias onde estava implementado o PIPP como também às dos elementos policiais que prestavam serviço nessas mesmas esquadras; por outro lado, e numa lógica de avaliação de impacto, procedeu-se à aplicação do mesmo questionário a estas duas populações em duas ocasiões distintas: a primeira, em Outubro de 2006, que correspondeu sensivelmente ao momento em que o PIPP foi posto em prática e o segundo em Dezembro de 2007, ao fim de um ano de implementação. Este estudo teve então como principais finalidades avaliar a perspectiva da população relativamente à sua percepção da segurança, do policiamento e dos resultados da actividade policial e também a dos elementos policiais sobre a forma como se relacionam com a população e com a estrutura em que se inserem. O facto de terem existido duas avaliações em momentos distintos contribuiu para que se pudesse comparar os resultados obtidos e ter assim algumas pistas reveladoras de potenciais alterações em termos de impacto do PIPP tanto na população como na estrutura policial. Contudo, e tal como referem os autores do estudo, um ano é um período demasiado curto para tirar conclusões definitivas quando se tratam de percepções e representações sociais dos indivíduos.

Porém, desde a sua implementação até à presente data, nunca foi efectuado um estudo relacionado especificamente com o impacto que este mesmo Programa estava a ter nos elementos policiais, sobretudo ao nível da satisfação no trabalho. Ou seja, não existe ainda um estudo que tenha como enfoque a satisfação laboral dos elementos policiais afectos ao PIPP.

A importância de analisar essa mesma satisfação prende-se ainda com o facto de o sucesso do PIPP estar directamente relacionado com os elementos policiais que o desenvolvem e não tanto com a população ou a área em que se insere, pois, “como se observou na Holanda, o sucesso dos programas parece não depender tanto da receptividade da população ou das características das áreas de implementação mas sobretudo da capacidade de adaptação e da reestruturação da própria organização ‘polícia’” (Lisboa e Dias, 2007: 5).

Na sequência daquilo que é sugerido nos estudos mais relevantes acerca desta temática, o conceito de satisfação laboral será abordado numa perspectiva tanto uni como multidimensional. Assim, para além de uma avaliação global do trabalho, ter-se-ão também em conta várias dimensões que são parte integrante do universo laboral pois é preciso ter em conta que a satisfação deve ser encarada como um conceito latente, ou seja, que não é mensurável por si só. Sendo assim, não bastará perguntar directamente se o

indivíduo está satisfeito ou não (ou qual o grau de satisfação), mas sobretudo colocar essa questão de forma parcelar (o mesmo será dizer que utilizaremos conceitos concretos para chegar ao conceito mais abstracto da satisfação no trabalho). Assim, ao invés de questionar acerca do grau de satisfação genérico dos indivíduos, procurar-se-á aferir o grau de satisfação com dimensões parcelares do trabalho, como as referidas anteriormente. Através de métodos específicos de análise de dados será então possível, por via da avaliação da satisfação com as várias facetas do trabalho, aferir a satisfação global dos elementos.

É objectivo do nosso estudo apurar a satisfação dos elementos policiais que trabalham directamente no PIPP utilizando para o efeito um grupo de controlo que será constituído pelos elementos afectos a outro tipo de serviço. Este procedimento permitirá estudar o comportamento do grupo de interesse com maior fidedignidade.

Importa perceber onde radica a satisfação ou ausência dela e, no caso do presente trabalho, tentar perceber, em particular, se um tipo específico de serviço, de proximidade, pode ou não ser um factor explicativo de percepções laborais diferenciadas.

Serão consideradas variáveis de caracterização e de contextualização sociodemográficas e profissionais como o sexo, a idade, a naturalidade, o estado civil, o nível de instrução, se tem filhos (e, em caso afirmativo, quantos filhos tem) e o posto que ocupa na hierarquia da PSP (bem como o tempo que tem nesse mesmo posto), que contribuirão para caracterizar o universo de análise e para clarificar e enriquecer os resultados.

Com este trabalho pretendemos abordar as seguintes questões:

- Com que aspectos do trabalho é que os elementos afectos ao PIPP estão mais satisfeitos e com quais é que estão mais descontentes e quais são as variáveis com maior discrepância entre o que é esperado e o que obtêm na realidade;
- Quais são as condicionantes da satisfação no trabalho; e
- Que diferenças, ao nível da satisfação no trabalho e das expectativas, existem entre os elementos afectos ao PIPP e os que se encontram no serviço de Patrulha (Auto e/ou Apeada).

Ao longo do nosso trabalho adoptaremos diferentes metodologias consoante o resultado que se pretende. Sendo assim, e com recurso ao índice apresentado, poderemos dividir o trabalho em 4 (quatro) partes essenciais.

Numa primeira fase, abordaremos a questão da satisfação no trabalho. A análise teórica deste tema é de extrema importância para uma correcta e rigorosa análise dos dados deste trabalho. Neste sentido iremos socorrer-nos da mais variada bibliografia existente

sobre este assunto, não só ao nível das contribuições teóricas para o estudo da satisfação no trabalho mas também acerca da forma como o conceito da satisfação laboral tem sido operacionalizado, nomeadamente em organizações congéneres da PSP.

De seguida, numa segunda fase, faremos um enquadramento organizacional do PIPP e abordaremos assuntos relacionados com este e com a sua génese, para melhor podermos perceber em que contexto surge e qual a sua importância para a instituição PSP, uma vez que é necessário dar a entender os motivos que nos levaram a versar o nosso estudo sobre os elementos que desenvolvem e tornam realidade este Programa. No final deste Capítulo, procuraremos evidenciar a relação que existe entre os 2 (dois) pilares do nosso estudo, referindo a importância que a satisfação no trabalho tem para os elementos policiais, sobretudo, no caso do nosso estudo, para os que estão actualmente afectos ao PIPP. Para tal recorreremos à análise de legislação e bibliografia existente sobre esta temática.

Na terceira fase do nosso trabalho debruçar-nos-emos sobre a questão metodológica do nosso trabalho e sobre a melhor forma de obter resultados para o estudo que pretendemos levar a cabo. É nesta fase do nosso trabalho que serão expostas as opções metodológicas para este estudo e apresentadas as suas potencialidades e limitações.

Por fim, na quarta fase do nosso trabalho, aplicaremos a metodologia que descrevemos na terceira fase, ou seja, aplicação de um inquérito por questionário aos elementos afectos ao PIPP e aos elementos da Esquadra genérica. Uma vez que se pretende ter acesso a percepções individuais, optámos por recorrer a fontes primárias, ou seja, dados recolhidos especificamente com o propósito do nosso estudo.

Terminaremos com a apresentação e discussão dos resultados obtidos no nosso trabalho de investigação onde procuramos, sobretudo, colocar em evidência quais são as características do trabalho com que os elementos policiais (em especial os que estão actualmente afectos ao PIPP) se encontram mais satisfeitos e quais são as que menos os satisfazem procurando deste modo contribuir para uma melhoria da gestão dos recursos humanos, através do conhecimento das variáveis com que os elementos estão mais ou menos satisfeitos e quais as que mais valorizam.

# Capítulo I

## Enquadramento Teórico-Conceptual da Satisfação

### 1.1 Evolução da Satisfação no Trabalho

O trabalho sempre significou uma forma de inclusão na sociedade e sempre possuiu extrema importância na organização da vida social e económica de um país pois “seja uma utilidade, uma necessidade, uma obrigação ou uma fonte de satisfação, o trabalho representa, independentemente da percepção individual, uma dimensão fundamental da vida das sociedades modernas” (Dias, 2009: 1).

O seu impacto nos trabalhadores e respectivas organizações, bem como o facto de ser um dos três mais importantes preditores do bem-estar, a par do casamento e da satisfação com a família, tornaram o trabalho num ponto central de discussão (*idem, ibidem*).

Começou a suscitar interesse dos investigadores sobretudo a partir do momento em que o Taylorismo<sup>3</sup> é posto em causa pelas correntes humanistas que o procederam e se começa a valorizar o factor humano no seio das organizações (Tavares, 2008). Passou-se assim a encarar os trabalhadores não como meras máquinas de trabalho, mas como seres que reagem a estímulos e em que a percepção relativamente à sua situação laboral afecta a forma como desenvolvem o seu trabalho, pois como refere Locke, “*workers have minds*” (1976: 1299).

Com um pensamento puramente económico, os primeiros estudos referiam que a satisfação no trabalho estava intrinsecamente ligada à satisfação das necessidades económicas, ou seja, se os trabalhadores tivessem um salário elevado, estariam satisfeitos. Outras teorias, porém, viriam a evidenciar que o que satisfazia os trabalhadores não se limitaria apenas à segurança no trabalho e às boas recompensas financeiras, mas que estes procuravam desenvolver as suas capacidades e conhecimentos através da procura de um trabalho mais complexo, motivador, autónomo e interessante (Morais, 2000: 5).

Assim, de uma intenção económica de rentabilizar o trabalho de forma a garantir-se uma maior e melhor produção, rapidamente se passou para um pensamento mais social e de preocupação com os trabalhadores uma vez que se chegou à conclusão de que, sendo estes a “matéria-prima” do trabalho, não podiam ser descurados e que quanto mais

---

<sup>3</sup> Designação dada ao método de trabalho implementado por Frederick Winslow Taylor e que visava, sobretudo, a rentabilização e eficácia laboral.

satisfeitos se encontrassem mais e melhor produziram<sup>4</sup>. Deixa de se encarar “os trabalhadores como meros actores para se olhar para eles como seres reflexivos relativamente à sua própria realidade” (Dias, 2009: 1).

Morais (2000), citando Hackman e Oldman, evidencia que o facto de se dividir o trabalho em tarefas simples, rotineiras e monótonas, que deixavam de lado as capacidades, qualificações e aspirações pessoais dos recursos humanos, colocaria em risco não só a satisfação dos indivíduos com a sua vida profissional mas, sobretudo, a obtenção (por parte da empresa) de todos os benefícios que uma massa humana satisfeita e motivada para o trabalho podem trazer. Além do mais, as empresas ficaram alertadas para a possibilidade de se depararem com problemas de absentismo, baixa produtividade, desapeço pelo trabalho e vontade de abandonar a empresa.

De facto, a produtividade da empresa e a alienação do trabalho por parte dos trabalhadores tornou-se um assunto problemático, fazendo as empresas voltar a sua atenção para a redefinição do trabalho “as a strategy for organizational change directed toward solving these problems” (Hackman e Oldman: 1975: 159), no intuito de promover um enriquecimento do trabalho por forma a motivar o seu quadro laboral.

Neste sentido, e dado o relevo desta matéria ao longo de várias décadas, muitos têm sido os estudos desenvolvidos em diversas áreas como sejam a Economia, a Psicologia ou a Sociologia. Para se ter uma ideia da proliferação de trabalhos sobre satisfação no trabalho contavam-se já em 1976, segundo Locke, pelo menos 3350 artigos sobre este tema (Locke, 1976).

## 1.2 Conceptualização da Satisfação no Trabalho

A definição de satisfação laboral desde sempre se revelou muito polémica no que diz respeito à sua conceptualização. Como exemplo disso, após alguma leitura sobre o assunto, apercebemo-nos de que não há uma teoria correcta, mas sim várias que, apesar de aparentemente diferentes, acabam por traduzir a mesma ideia sobre o que é a satisfação no trabalho dependendo, sobretudo, da área académica.

Assim, para a Psicologia, a satisfação no trabalho resulta da percepção que o indivíduo tem sobre se o trabalho irá ou não concretizar, ou permitirá concretizar, os valores de trabalho, tendo em conta que estes valores são congruentes com as necessidades, em que esses mesmos valores são as necessidades racionais individuais,

---

<sup>4</sup> Apesar de não estar comprovada a relação causa-efeito entre a satisfação no trabalho e a produtividade e entre a satisfação no trabalho e a realização pessoal dos trabalhadores, a variável da satisfação no trabalho tem sido considerada muito importante, tal como referem Lima, Vale e Monteiro, citados por Carochinho (1998).

deixando pouca margem àquilo que a Sociologia designa por representações sociais dos indivíduos. Essas representações interpretam a realidade consoante a posição social do indivíduo, condicionando comportamentos e estruturas, manifestando-se, reproduzindo-se e cristalizando todos os actos e momentos do dia-a-dia. Não são apenas as necessidades mas também as próprias expectativas que o indivíduo vai adquirindo ao longo do tempo (Dias, 2009).

Por sua vez, na Economia as questões acerca da satisfação no trabalho são normalmente vistas como “variáveis instrumentais da utilidade do trabalho” (*idem, ibidem*), sendo que, numa abordagem mais drástica, Rose, citado por Dias (*ibidem*), defende que a satisfação no trabalho não deriva de uma atitude relativamente ao trabalho mas será, isso sim, um juízo acerca de um conjunto de tarefas remuneradas. Esta visão economicista da satisfação no trabalho está intimamente relacionada com o aspecto material que decorre do trabalho, defendendo que os trabalhadores estão tão mais satisfeitos quanto mais receberem, não se dando importância às relações sociais, ao relacionamento com a hierarquia ou ao tipo de trabalho desenvolvido.

Para o nosso estudo citaremos algumas definições que julgamos ser mais adequadas ou que demonstraram ser as mais utilizadas ao longo do tempo.

Ferreira e Sousa (2006: 37), referem-se à satisfação como sendo um “estado afectivo resultante da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização”, *i.e.*, percepção sensorial das suas vivências no meio laboral retiradas quer do trabalho desenvolvido, quer da própria organização e que resultam num estado afectivo mais ou menos satisfatório e agradável para o sujeito.

Spector (1997) conceptualiza a satisfação no trabalho da seguinte forma: “Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects of facets of the job” (Spector, 1997: 2). A satisfação no trabalho é assim vista como um conjunto de particularidades do trabalho, ou seja, a conjugação dos vários aspectos do trabalho irá influenciar positiva ou negativamente a avaliação que o indivíduo faz em relação ao seu trabalho.

Lawler (1994) define a satisfação como uma reacção da pessoa que resulta da percepção da diferença entre o nível de recompensas que recebe e o que acha que deveria receber ou o que gostaria de receber. Deriva assim das aspirações do indivíduo num determinado momento e é condicionada pelas suas necessidades.

Para este autor, existem duas noções de satisfação:

- *Facet* ou *factor satisfaction*, que se traduz nas reacções das pessoas a aspectos do seu trabalho como o pagamento ou a supervisão; e
- *Job satisfaction*, que é a reacção das pessoas em relação ao seu trabalho no global.

Para Lawler, “não é possível enumerar todos os factores de satisfação, tal como não é possível estabelecer o número de necessidades psicológicas dos indivíduos”, porém, “resultam como sendo os mais importantes para a satisfação” o trabalho em si, o pagamento, a promoção, a segurança no trabalho, a supervisão, as relações com os colegas e as condições de trabalho (citado por Morais, 2000: 65).

Com base nesta teoria, só “haverá satisfação quando não houver diferença entre o que o indivíduo acha que deveria receber e aquilo que a organização lhe dá como recompensa”, sendo que o que o indivíduo considera que deveria receber “é a sua percepção dos seus *inputs* pessoais para o trabalho<sup>5</sup>, o balanço *inputs/outcomes* dos outros e também as características do seu trabalho<sup>6</sup>”, enquanto que a “percepção da quantidade do que realmente recebe resulta da comparação com a remuneração de outros relevantes e dos seus *outcomes* efectivos” (*idem, ibidem*: 70).

A satisfação no trabalho pode ainda ser encarada como uma atitude (predisposição de carácter afectivo-avaliativo, adquirida e subjectiva, para responder a determinados estímulos com determinado tipo de respostas) do indivíduo em relação ao seu trabalho em que este faz uma avaliação entre o que recebe e o que quereria receber em relação às características intrínsecas e contextuais do trabalho (*idem, ibidem*).

Para Soares (2007), independentemente das orientações conceptuais, existem duas diferentes dimensões da satisfação no trabalho definindo-se por uma abordagem unidimensional em que a satisfação é encarada como uma atitude em relação ao trabalho em geral, ou seja, não resulta do somatório dos vários aspectos característicos do trabalho, embora dependa destes e por uma abordagem multidimensional que refere que a satisfação advém de um conjunto de factores que estão associados ao trabalho e que através destes é possível determinar a satisfação das pessoas relativamente a cada um dos referidos factores.

---

<sup>5</sup> Experiência, treino, esforço, etc.

<sup>6</sup> Nível, dificuldade, tempo e responsabilidade.

No contexto desta abordagem multidimensional é possível encontrar diferentes conjuntos de dimensões, que variam consoante os autores. Assim, por exemplo, Peiró (1986) e Cook *et al.* (1981), citados por Soares (2007), referem a: satisfação com a chefia, satisfação com a organização, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a progressão na carreira, satisfação com as perspectivas de promoção, satisfação com as recompensas salariais, satisfação com os subordinados, satisfação com a estabilidade do emprego, satisfação com a quantidade de trabalho, satisfação com o desempenho pessoal e satisfação intrínseca geral; já Locke (1976) realça a: satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com o reconhecimento, satisfação com os benefícios, satisfação com a chefia, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a organização e a direcção.

Recorrendo assim à definição que nos é dada por Locke e que, além de ser considerada uma referência clássica, é a definição mais corrente: “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*” (Locke, 1976: 1300). Para Locke (1976), a satisfação varia consoante as expectativas, as necessidades e os valores do indivíduo. As expectativas condicionam as atitudes na medida em que correspondem ou não à pretensão inicial; as necessidades, por sua vez, são inatas e existem independentemente do organismo as desejar ou não, pois são caracteres fundamentais à vida e à sobrevivência do referido organismo; e por fim, os valores, que são adquiridos pelo indivíduo e como tal não representam uma necessidade mas sim uma vontade de o indivíduo obter algo, condicionando as suas escolhas, bem como as suas reacções às emoções.

Tal como refere Dias (2009), a abordagem de Locke deixa “pouca margem àquilo que é referido na Sociologia como as representações sociais dos indivíduos” (Dias, 2009: 3). Entenda-se como representações sociais as “formas de interpretação da realidade que derivam da própria posição do indivíduo na estrutura social” e que acabam “por quase se tornar tangíveis na medida em que se manifestam, reproduzem, alteram e cristalizam em todos os actos e momentos do dia-a-dia” (*idem: ibidem*).

Assim, integrando este conceito na explicação de Locke para as causas da satisfação no trabalho, pode-se considerar que estas representações sociais influenciam, ou mesmo condicionam, os valores, enquanto necessidades adquiridas e as próprias expectativas do indivíduo (*idem: ibidem*).

Tal como referido anteriormente, várias teorias surgiram neste campo, porém muitas delas foram rapidamente contestadas e perderam a sua importância no estudo da satisfação no trabalho. Outras, depois de terem sido sucessivamente testadas e postas à prova em estudos dentro desta área, lograram obter um lugar de destaque quando se pretende efectuar uma análise da satisfação dos trabalhadores de uma empresa ou dos elementos de uma determinada organização.

Entre essas teorias que mais se generalizaram podemos destacar a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria Motivação-Higiene de Herzberg. A primeira identifica 5 (cinco) categorias de necessidades básicas do Homem (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização), organizadas hierarquicamente de modo que um indivíduo só sente uma necessidade quando a do patamar imediatamente inferior está satisfeita; a segunda, por sua vez, defende que as causas da satisfação no trabalho são distintas das causas da insatisfação, pelo que se pode distinguir os “motivadores” (que se prendem com o trabalho em si, o sucesso, a promoção, o reconhecimento e a responsabilidade) dos factores de “higiene” (relacionados com a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, as políticas da empresa e o salário), em que os primeiros contribuem para a satisfação e os segundos para a insatisfação no trabalho (Dias, 2009: 2).

Assim, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow defende que, tal como o próprio nome indica, há uma hierarquia (por ordem de importância) nas necessidades humanas organizada do seguinte modo:

- Necessidades fisiológicas: ar, água, alimentação, descanso, satisfação sexual;
- Necessidades de segurança: protecção, conforto, comodidade;
- Necessidades sociais: relações sociais (amizade), relacionamento;
- Necessidades de estima: reconhecimento, apreciação, auto-confiança; e
- Necessidades de auto-realização: realização pessoal, concretização de objectivos pessoais.

Apenas as necessidades insatisfeitas condicionam o comportamento humano e à medida que as necessidades mais elementares vão sendo satisfeitas, a sua importância diminui passando as necessidades de nível superior a condicionar o comportamento humano. Salienta-se o facto de que “uma necessidade só se manifesta quando as necessidades dos níveis inferiores àquela na hierarquia forem satisfeitas (princípio da emergência)” e além do mais, “enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, regra

geral, as outras não exercem qualquer influência no comportamento humano (princípio da dominância)” (Duarte, 2008: 19).

A hierarquia de importância que existe, classifica as necessidades mais básicas como mais importantes, sendo que as necessidades mais elevadas só se manifestam quando as mais baixas estão satisfeitas e deixam de ter importância. Este processo repete-se sempre até atingir o nível mais elevado da hierarquia das necessidades e, nesse último nível, o processo inverte-se e quando a satisfação da necessidade aumenta, também a necessidade aumenta (Morais, 2000: 35).

O que acontece é que no caso da satisfação das necessidades de nível superior, quando estas se encontram satisfeitas, não ocorre uma diminuição da sua importância para o comportamento humano mas, pelo contrário, passa a tornar-se mais importante. Isto porque quando o indivíduo tem a oportunidade de sentir a satisfação destas necessidades, sente a vontade de continuar a procurar novos desafios, traduzindo-se não numa necessidade satisfeita de imediato, mas sim em algo que irá durar no tempo pois, apesar de obtida, não se considera totalmente satisfeita (*idem*: 9,10).

Ainda segundo Morais (2000), e citando Hackman e Oldman, estes autores têm ainda em conta a diferença que existe entre os indivíduos, ou seja, realçam o facto de algumas pessoas poderem não possuir a mesma ambição de terem um trabalho mais estimulante e que desafie as suas habilidades, justificado pelo facto de uma determinada conjuntura<sup>7</sup> poder influenciar a atitude perante o trabalho preferindo a segurança no emprego, a estabilidade e a remuneração, ao invés da realização pessoal e do crescimento profissional e pessoal.

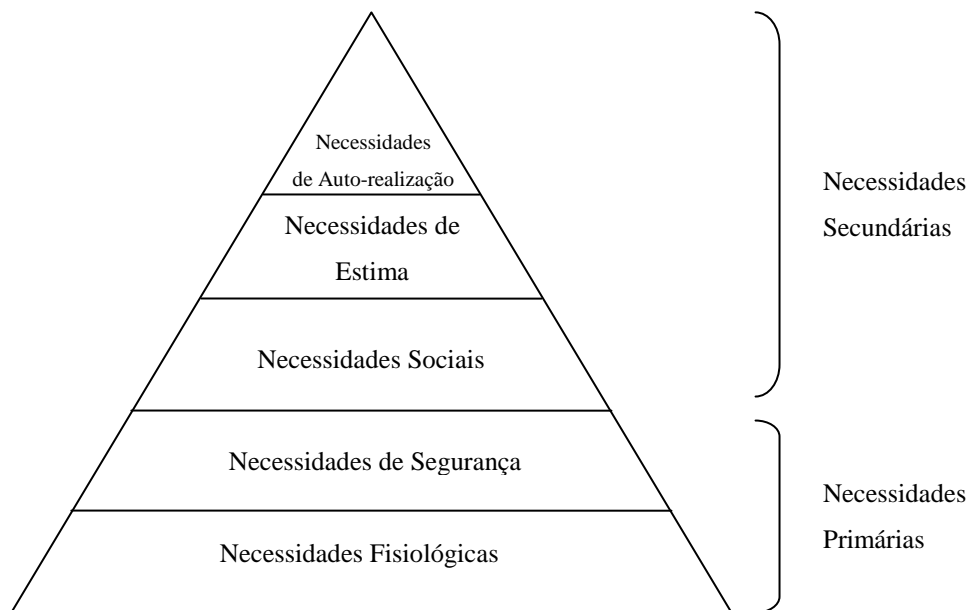
Maslow, tal como refere Morais, reforça esta ideia concluindo que “a ordem da hierarquia não é fixa nem igual para todas as pessoas” pois considera-se que “existem diferenças significativas na importância que diferentes indivíduos atribuem às várias necessidades” (2000: 35).

Como causas destas diferenças pode-se apontar o aumento do nível de educação e de qualificação das pessoas, que transforma as aspirações profissionais das pessoas, e o aumento do nível de vida que faz com que as pessoas deixem de estar tão preocupadas com a satisfação de necessidades mais básicas. Estas alterações fizeram com que as pessoas passassem a estar mais preocupadas com a satisfação de necessidades mais elevadas tais como a auto-realização e a autonomia no trabalho.

---

<sup>7</sup> Experiências passadas, qualificações, situações de trabalho e personalidade do indivíduo.

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Chiavenato (1982: 418).

Por sua vez, na Teoria Motivação-Higiene de Herzberg, temos por um lado os factores motivacionais<sup>8</sup>, que fazem parte do conteúdo do trabalho, como por exemplo o reconhecimento, a responsabilidade e o *achievement*, que se traduzem na necessidade humana de atingir determinados objectivos, justificando assim um comportamento duradouro no tempo com vista à concretização de ambições; e, por outro lado, os factores higiénicos que, ao contrário dos motivacionais, se relacionam com o ambiente extrínseco ao indivíduo, *i.e.*, são aspectos relacionados com os aspectos extrínsecos ou contextuais do trabalho e que condicionam as necessidades mais elementares dos trabalhadores, tais como o vencimento, o tipo de trabalho desenvolvido, as relações sociais desenvolvidas no trabalho, a supervisão/hierarquia e a política da empresa.

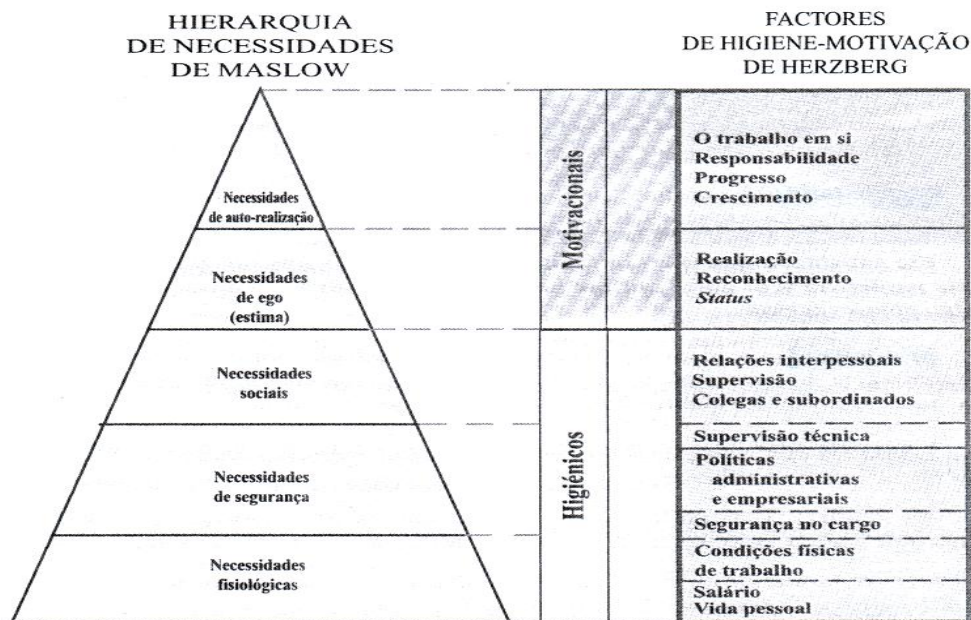
Morais refere que o que Herzberg quis destacar é que “os factores que levam à motivação dos indivíduos não são opostos mas sim de natureza diferente dos responsáveis pela insatisfação (ou não insatisfação) com o trabalho” (2000: 9). Esta teoria dá o seu contributo para uma melhor compreensão dos diferentes aspectos do trabalho e, sobretudo, elucida as empresas relativamente aos estímulos que podem dar aos seus trabalhadores.

Tal como refere Morais (*ibidem*), seguindo a linha de pensamento de Herzberg, a integração dos factores motivadores irá definir o grau de motivação dos recursos humanos

<sup>8</sup> Que também poderão ser designados por factores de crescimento ou *motivators*.

e está relacionada com a decisão de produzir, enquanto que a introdução dos factores higiénicos apenas impedirá a insatisfação, não tendo efeitos a longo prazo, e está associada à decisão dos indivíduos permanecerem ou não na empresa.

Figura 2 – Comparação das teorias da motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Fachada (1998: 105).

A figura 2 mostra-nos a comparação da teoria de Herzberg com a de Maslow. Verificamos que, tal como refere Duarte citando Moura (1991), “os factores motivacionais de Herzberg correspondem às necessidades de auto-realização e estima definidos por Maslow e os factores higiénicos aos três níveis inferiores da pirâmide de Maslow” (2008: 20). Apesar de as conclusões a que ambos chegaram serem praticamente idênticas, sobretudo quando afirmam que os níveis inferiores das necessidades humanas têm pouco peso quando o indivíduo goza de um padrão de vida elevado, Maslow, ao contrário de Herzberg, defende que “qualquer necessidade pode ser motivadora do comportamento, desde que se encontre insatisfeita” (*idem, ibidem*).

Rose, tal como refere Dias (2009), recorre a uma dicotomia baseada nesta teoria de Herzberg, distinguindo entre factores intrínsecos e extrínsecos, relativamente à satisfação com o trabalho, diferenciando recompensas materiais de recompensas simbólicas ou qualitativas. Poderemos considerar que esta “demarcação torna-se ainda mais acertada ao ter-se indícios de que os indivíduos fazem uma avaliação muito mais rigorosa dos factores extrínsecos do que dos intrínsecos” (Dias, 2009: 5) o que significa que os níveis de satisfação com os factores extrínsecos tais como o vencimento, a promoção e a segurança

no emprego, comparativamente com os factores intrínsecos como a iniciativa, as relações com a supervisão e o trabalho desenvolvido, serão inferiores em qualquer amostra representativa de trabalhadores, tal como refere Rose, citado por Dias (2009). Tal significa que esta poderá ser uma via de análise da satisfação no trabalho, a que considera duas diferentes dimensões, intrínsecas e extrínsecas.

Morais (2000), recorrendo a Hackman e Oldman, faz a ressalva de que “experiências passadas, qualificações, situações de trabalho e personalidade da pessoa” poderão explicar o facto de determinadas pessoas não ambicionarem a um “trabalho mais exigente, que estimule as suas capacidades e, pelo contrário, valorizem aspectos como a segurança, o conforto ou a remuneração”; enquanto que, por outro lado, pessoas “com maior necessidade de crescimento pessoal” procuram um trabalho rico em oportunidades (Morais, 2000: 10).

Neste sentido, “alguns indivíduos com grande necessidade pessoal de poder e êxito tenderão a valorizar muito uma promoção, enquanto que outros com maior necessidade de afiliação poderão rejeitar uma promoção que os leve a deixar o seu grupo de trabalho” (*idem*: 10). Isto significa que as necessidades podem variar de indivíduo para indivíduo, levando a que cada um aja de acordo com as suas expectativas em função dos objectivos que pretende alcançar.

Para Vala *et al.* (1994), da análise da regressão múltipla de todas as variáveis que se tiram às várias teorias da satisfação existentes, pode-se concluir que apenas duas dessas abordagens possuem poder preditivo, constituídas pelo controlo percebido sobre a situação que provém da teoria do processo de tomada de decisão que associa a participação à satisfação e pela realização de expectativas intrínsecas em relação ao trabalho que estabelece a relação entre as expectativas e os valores individuais com a satisfação.

De estas duas, os autores consideram que a abordagem de onde, estatisticamente, se obtêm mais respostas relativamente à satisfação organizacional é a da realização de expectativas, pois explica uma parte considerável da variância na satisfação organizacional (43%, contra os 37% do modelo da participação).

Nesta abordagem, a satisfação é medida pela diferença entre quanto o indivíduo recebe em determinada característica e o quanto acha que ela deveria estar presente no seu trabalho. Esta diferença é, em certa parte, obtida da comparação que o indivíduo estabelece entre o trabalho que desenvolve e as recompensas que recebe em relação à percepção que tem do que os seus colegas trabalham e do que recebem como recompensas pelo seu esforço.

### 1.3 Importância da Satisfação no Trabalho

A temática da satisfação passou a ter inquestionável importância no domínio organizacional sobretudo por condicionar sobremaneira o comportamento individual, espelhando a sua influência em três vectores principais: trabalho desenvolvido, relacionamento com os colegas e dinâmica concedida à própria organização.

Neste sentido é o estudo do tema da satisfação que nos permite descobrir (ou pelo menos conseguir uma aproximação) do que é, ou não, fonte de satisfação no trabalho, de modo a poder tomar medidas sustentadas e sustentáveis no sentido de agir de forma positiva sobre essas condicionantes. Melhorar a qualidade do trabalho no seio das organizações deve, pelo que foi dito até agora, respeitar e ter em atenção aspectos fundamentais como a experiência subjectiva relativa à satisfação no trabalho e as características do trabalho que influenciam essa mesma experiência.

Esta problemática coloca-se sobretudo na questão pessoa/trabalho, ou seja, na adequação do trabalho à pessoa que o desenvolve pois nem todos têm as mesmas aptidões ou ambições. Hackman e Oldham consideram que a maioria dos indivíduos tem maiores aspirações e capacidades do que aquilo que os trabalhos rotineiros e simplificados exigem e, por esse motivo, muitos estão desadequados relativamente ao trabalho que realizam, que não os satisfaz nem desafia” (Morais, 2000: 6).

Um trabalho com um carácter fortemente motivador não influi sobre todos os indivíduos da mesma maneira. Por exemplo, pessoas que dão valor à sua auto-realização e que tenham uma grande vontade de crescer profissionalmente responderão positivamente a um trabalho mais complexo e exigente (a nível pessoal); as que não valorizam estes aspectos (dando relevo a factores mais básicos como o salário e a segurança no emprego), sentir-se-ão incomodadas e até “ameaçadas” por este tipo de trabalho mais motivador (Hackman e Oldman, 1975: 160).

Relativamente às consequências da satisfação no trabalho, vários autores têm salientado que esta variável poderá ter impacto no desempenho profissional e na produtividade (Caldwell e O’Reilly, 1990), no comportamento organizacional (Becker e Billings, 1993; Schnake, 1991), no *turnover*<sup>9</sup> (Blau, 1993; Shore, Newton e Thorton, 1990), no *burnout*<sup>10</sup> (Maslach e Jackson, 1981; Bacharach, Bamberger e Conley, 1991), no bem-estar físico (Lee, Ashford e Bobko, 1990; O’Driscoll e Beehr, 1994) e psicológico

---

<sup>9</sup> Que se traduz na vontade de abandonar a empresa e procurar outras ofertas de trabalho.

<sup>10</sup> O *burnout* é um estado depressivo agudo que leva ao esgotamento (profissional).

(Jex e Gudanowski, 1992; Spector, Dwyer e Jex, 1988) e na satisfação com a vida (Judge e Watanabe, 1993; Schaubroek, Gangster e Fox, 1992).

As características do trabalho tais como a promoção, o pagamento e o trabalho em si são factores de satisfação fundamentais e que as organizações podem aproveitar para influenciar os seus membros nestas áreas, pois a satisfação é função das características do indivíduo e do seu ambiente de trabalho, ou seja, a satisfação resulta de factores organizacionais bem como pessoais e resulta da equidade das recompensas.

Se, por um lado, a organização não pode controlar as recompensas intrínsecas ao indivíduo, ou seja, aquelas que a própria pessoa concede a si mesma aquando da obtenção de determinados objectivos, pode, por outro lado, controlar as recompensas extrínsecas, *i.e.*, aquelas que poderão recompensar devidamente os trabalhadores.

Esta preocupação é fundamental uma vez que as organizações beneficiam de um quadro laboral satisfeito com as suas condições de trabalho sobretudo ao nível do desempenho, pois tal como refere Morais, “o desempenho é determinado em parte pelo esforço dos indivíduos em atingir os objectivos que pretendem”, sendo que após o desempenho das suas funções, a satisfação dos indivíduos passa pela “obtenção dos resultados que valorizam e da justiça presente na distribuição dessas recompensas, o que poderá explicar as intenções e comportamentos de futuro” (2000: 74).

Tal como refere Lawler, citado por Morais (*idem: ibidem*): “Se a satisfação causa o desempenho, então as organizações devem tentar fazer com que os seus empregados estejam satisfeitos; se o desempenho causa satisfação, então elevada satisfação não é necessariamente um objectivo mas um subproduto duma organização eficiente”.

Apesar de as organizações não possuírem total controlo sobre a valorização que os seus membros fazem dos resultados do trabalho pois esta é uma avaliação subjectiva onde o peso das recompensas não é igual entre todos os indivíduos, as organizações têm, no entanto, “a capacidade de oferecer recompensas tais como possibilidades de promoção ou um conteúdo de trabalho interessante”, exercendo assim “uma grande influência sobre a motivação e satisfação das pessoas com o trabalho” (*idem: ibidem*).

## Capítulo II

### Programa Integrado de Policiamento de Proximidade

#### 2.1 Caracterização e Enquadramento da PSP

Inicialmente simbolizando a “organização política da comunidade e o estatuto dos respectivos membros, podemos dizer que durante muito tempo irá significar a “administração interior” ou mesmo o “estado de boa ordem da comunidade (Raposo, 2006: 21).

Caetano define-a como “o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” (2004: 1150).

Poderemos ainda definir a polícia em sentido institucional e em sentido funcional. Em sentido institucional podemos caracterizá-la como “todo o serviço administrativo que, nos termos da lei, tenha como tarefa exclusivamente ou predominante o exercício de uma actividade policial” (Correia, 1994: 406); em sentido funcional, poderemos defini-la como “a actividade da Administração Pública que consiste na emissão que controlam condutas perigosas dos particulares com o fim de evitar que estas venham ou continuem a lesar bens sociais cuja defesa preventiva através de actos de autoridade seja consentida pela Ordem Jurídica (*idem*: 394). A polícia traduz-se assim numa actividade orientada “pelo fim de prevenção de danos ilegais e pela restrição da liberdade das condutas individuais que envolvam o perigo de gerar esses danos” (Duarte, 2008: 32).

Especificamente, no caso da PSP, define-se como “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”, a qual “tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”, tal como decorre da Lei n.º 53/2006 de 31 de Agosto<sup>11</sup>, tendo por base os princípios que pautam e regem a actividade de segurança interna que é definida pelo legislador como “a actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos,

---

<sup>11</sup> Aprova a Lei Orgânica da PSP.

liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”, tal como vem referido no artigo 1.º da Lei n.º 53/2008<sup>12</sup>.

Apesar de actuar repressivamente, o cunho da actuação policial coloca-se na prevenção, com uma acção dissuasiva, focando-se “essencialmente na vigilância do espaço público, daí a importância do patrulhamento apeado, por Agentes uniformizados” (Duarte, 2008: 35).

A actuação da PSP, com excepção feita aos conflitos de natureza privada, atravessa vários sectores da vida em sociedade passando, por exemplo, pela assistência a menores abandonados e respectivo encaminhamento até à protecção de altas entidades, salientando-se o carácter de segurança pública em detrimento do de ordem pública - “as Forças de Segurança agem em domínios que extravasam a conservação da ordem em público, constituindo-se a vertente de assistência social como um estatuto complementar” (*idem: ibidem*).

A nível organizacional, a PSP compreende a Direcção Nacional da PSP, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial.

Relativamente às unidades de polícia, na PSP, existem a Unidade Especial de Polícia e os comandos territoriais de polícia; como comandos territoriais de polícia temos os comandos regionais de polícia, os Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto<sup>13</sup> e os comandos distritais de polícia<sup>14</sup>.

Os comandos territoriais de polícia são unidades que dependem directamente do director nacional e que prosseguem as atribuições da PSP na respectiva área de responsabilidade. Compreendem o comando, serviços e subunidades.

As subunidades dos comandos territoriais de polícia são a divisão policial e a esquadra, sendo que as divisões policiais compreendem as áreas operacional e administrativa e as esquadras são as subunidades operacionais.

No caso em concreto do COMETLIS (onde incidiu o nosso estudo), compreende Divisões integradas<sup>15</sup> e Divisões destacadas<sup>16</sup>, sendo que as integradas situam-se na área metropolitana de Lisboa enquanto que as destacadas se situam nas zonas periféricas da cidade.

---

<sup>12</sup> Que aprova a Lei de Segurança Interna.

<sup>13</sup> Com sede em Lisboa e Porto.

<sup>14</sup> Têm sede em Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu

<sup>15</sup> 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Divisão.

<sup>16</sup> Divisões de: Amadora, Cascais, Loures, Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira.

Após uma breve explanação sobre a organização da PSP, debruçar-nos-emos sobre os seus recursos humanos.

Assim sendo, podemos considerar o pessoal policial como o corpo de profissionais da PSP com funções policiais, armado e uniformizado, sujeito a hierarquia de comando, integrado nas carreiras especiais de oficial de polícia, chefe de polícia e Agente de polícia e que prossegue as atribuições da PSP, nomeadamente nos domínios da segurança pública e da investigação criminal, em regime de nomeação, sujeito a deveres funcionais decorrentes de estatuto disciplinar próprio e para cujo ingresso é exigida formação específica.

Estes elementos devem dedicar-se ao serviço com toda a lealdade, zelo, competência, integridade de carácter e espírito de bem servir, utilizando e desenvolvendo de forma permanente a sua aptidão, competência e formação profissional adquiridas na PSP ou outras constantes do respectivo processo individual.

Têm como deveres especiais garantir a protecção das vítimas de crimes no estrito respeito da honra e dignidade da pessoa humana e actuar sem discriminação em razão da ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social ou orientação sexual.

A PSP organiza-se hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura agrupando-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas carreiras de oficial de polícia, de chefe de polícia e de Agente de polícia, em que o pessoal policial está sujeito à hierarquia de comando.

Uma vez que o nosso estudo irá incidir principalmente sobre o Pessoal da Carreira de Agentes (Agente Principal e Agente) cabe-nos explicar sobre as funções destas categorias. Os Agentes Principais têm como funções a coordenação de Agentes afectos ao seu sector de actividade, por cujos resultados é responsável, a tutoria de Agentes em período experimental e a coadjuvação e substituição de chefes, no âmbito da respectiva equipa ou brigada, nas ausências e impedimentos; os Agentes têm funções de natureza executiva, de carácter operacional ou de apoio à actividade operacional, enquadradas em orientações superiores bem definidas e com complexidade variável, no âmbito das acções resultantes das missões atribuídas à PSP (Cfr. Artigos 3.º, 5.º, 8.º, 36.º, 37.º, 41.º (anexo I), 47.º, 48.º, 49.º, 50.º, 51.º, 52.º, 53.º, 54.º, 55.º, 56.º, 57.º e 58.º do EP/PSP).

Regra geral, o PCA desempenha funções operacionais ou de apoio à actividade operacional<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Vulgarmente designados por serviços internos ou burocráticos.

Ao nível operacional, o PCA enquadra-se, regra geral, nas Esquadras de competência genérica, podendo ainda ser integrado em Programas Especiais, como por exemplo o PIPP, e ainda desempenhar funções em serviços mais específicos da PSP, tais como trânsito, investigação criminal e fiscalização.

Relativamente ao trabalho desenvolvido nas Esquadras de competência genérica, o PCA encontra-se, maioritariamente, adstrito ao serviço de patrulha. O serviço de patrulha pode ser apeado ou auto, desenvolvendo num sistema de turnos rotativos de 6 horas, assegurados 24 horas por dia e sem horários ou dias de folga fixos.

Ao patrulheiro cabem funções como a prestação de informação à população, a vigilância e prevenção da criminalidade, enquanto elemento dissuasor, a regularização e fiscalização de trânsito, bem como outras actividades cuja fiscalização compita à PSP, o recurso a medidas cautelares e de polícia numa primeira abordagem a actos ilícitos e a recolha e respectivo encaminhamento de informações com pertinência para o serviço policial (Guimarães, 1997: 344).

Quanto ao serviço de apoio à actividade operacional, o PCA faz o tratamento de assuntos internos (burocráticos), num horário geralmente diurno e compreendido entre as 09H00 e as 17H00, de segunda-feira a sexta-feira. O número dos elementos adstritos a estes serviços é comparativamente menor em relação aos restantes elementos que desempenham funções operacionais numa Esquadra de competência genérica.

## 2.2 Conceito de PIPP na PSP

“O desenvolvimento da actividade policial tão perto quanto possível das populações, a visibilidade das Forças de Segurança e a sua efectiva capacidade para resolver os problemas concretos dos cidadãos corresponde ao que hoje se designa por Policiamento de Proximidade. Trata-se de uma actividade em que é fundamental a colaboração entre a comunidade e a Polícia com o objectivo de identificar e resolver os problemas da comunidade. Deixando a Polícia de ser a única guardiã da lei e da ordem, todos os membros da comunidade se tornam elementos activos no esforço conjunto para melhorar a segurança e a qualidade de vida dos cidadãos.”<sup>18</sup>

Definido pela Directiva Estratégica nº 10/2006 da DNPSP, o PIPP foi implementado numa primeira fase (através de um projecto-piloto) em 26 subunidades da PSP ao nível

---

18 Cf. <http://www.mai.gov.pt/index.php?s=epid=35> (acedido em 14 de Março de 2010).

nacional<sup>19</sup>, passando para 112 em 2008<sup>20</sup> e estando actualmente adstrito a 150 subunidades de um total de 425 em todo o território nacional<sup>21</sup>.

O PIPP veio integrar e congregar todos os projectos de Policiamento de Proximidade ou Policiamento Comunitário<sup>22</sup>, numa estratégia de organização global através da implementação de mecanismos de coordenação, avaliação e formação o que, numa perspectiva integradora e transversal, resultou numa melhor articulação entre as componentes de prevenção/proximidade, ordem pública, investigação criminal e informações policiais com vista a melhorar a eficácia e eficiência da PSP no cumprimento da sua missão.

Com uma abordagem proactiva numa perspectiva eminentemente preventiva, no Policiamento de Proximidade procura-se resolver os problemas *ab initio* através da resolução de pequenos conflitos, detecção de situações potencialmente perigosas e que possam degenerar em problemas de maior relevo.

O foco da actuação policial deixa de estar na intervenção meramente reactiva e passa a centrar-se numa actuação mais preventiva da criminalidade e incividades em que os indicadores da acção policial deixam de ser apenas as queixas e chamadas telefónicas e passa a ser a própria comunidade a ter um papel fulcral na identificação dos problemas que a afectam e que contunde directamente o sentimento de segurança dos cidadãos<sup>23</sup>.

Aposta-se assim na prevenção da criminalidade e da delinquência, em especial, na prevenção dos crimes contra as pessoas e contra o património que mais afectam os sentimentos de segurança dos cidadãos, apostando na proximidade, no reforço da visibilidade, na dissuasão e interacção com as comunidades e com os actores sociais mais relevantes<sup>24</sup>.

Tem como finalidade a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, a melhoria dos índices de eficiência e de eficácia da actuação policial, garantir uma melhor articulação entre as valências de prevenção da criminalidade/proximidade, de ordem pública, de investigação criminal e de informações<sup>25</sup>.

Procura-se dar eficácia ao Policiamento de Proximidade através da mobilização da comunidade na prevenção e combate ao crime, da utilização conjunta dos recursos

---

<sup>19</sup> Cf. <http://www.psp.pt/Pages/programasespeciais/pipp.aspx?menu=1> (acedido a 28 de Março de 2010)

<sup>20</sup> Cf. *Idem (ibidem)*.

<sup>21</sup> Cf. Portaria 2/2009 da DNPSP.

<sup>22</sup> Que até então tinham sido implementados quer pela Tutela, como por exemplo o Programa Escola Segura, Comércio Seguro e Idosos em Segurança, quer por iniciativa dos Comandos Metropolitanos, Regionais e de Polícia.

<sup>23</sup> Cf. Directiva Estratégica n.º10/2006 de 15/05/2006, da DNPSP.

<sup>24</sup> *Idem*.

<sup>25</sup> *Idem*.

comunitários e policiais, do estabelecimento de parcerias com a comunidade para prevenir e combater as causas de crimes e incivildades, de uma maior proximidade em relação aos problemas de forma a mais facilmente identificá-los e resolvê-los e do recurso à comunidade para obter informações e apoio.

O policiamento de proximidade pode assim ser considerado “uma nova filosofia e uma nova estratégia organizacional” que alia as Forças de Segurança às comunidades que as rodeiam, permitindo-lhes “trabalharem em conjunto para conseguirem formas inovadoras de resolver os problemas sentidos por essa comunidade” com vista a “melhorar a qualidade de vida” da comunidade em geral; “direccionar as acções de prevenção criminal”, actuando por forma a evitar a ocorrência de actos ilícitos; “aumentar o grau de integração das Forças de Segurança na comunidade que servem”, traduzindo-se numa maior proximidade entre as duas partes; e visando “aumentar a qualidade do serviço prestado” recorrendo para tal às informações recolhidas entre a comunidade (MAI, 1999: 14).

Podemos referir assim que a “proximidade gera informação interpessoal e esta informação só é possível porque existe aproximação no policiamento” (Durão, 2008: 142), enquanto que a “visibilidade, tal como a patrulha, baseada naquilo a que no meio se chama genericamente prevenção, gera informação baseada sobretudo na observação à distância, não tão fina no conhecimento das redes, laços de parentesco e vizinhança das comunidades locais” (*idem, ibidem*).

É necessário salientar que o PIPP não possui uma vertente assistencialista, encaminhando esse trabalho para as entidades de segurança social. Os elementos afectos ao PIPP, nos seus respectivos lugares, não só mantêm, como reforçam o seu papel de representantes da autoridade estatal<sup>26</sup>.

O PIPP obedece a vários objectivos, havendo uma divisão entre objectivos estratégicos e objectivos operacionais<sup>27</sup>.

Como objectivos estratégicos salientamos a implementação de um modelo integrado de policiamento com a articulação entre as várias valências (prevenção/policiamento de proximidade, ordem pública, investigação criminal e informações), a substituição do modelo tradicional de patrulhamento apeado por um policiamento de proximidade focalizado para a resolução de problemas, aumentando a capacidade de intervenção, proactividade e de prevenção criminal, criando uma malha policial que vá de encontro às necessidades do cidadão, a formação dos elementos com

---

<sup>26</sup> Cf. Directiva Estratégica n.º10/2006 de 15/05/2006, da DNPS.

<sup>27</sup> *Idem*.

funções de policiamento de proximidade com vista a garantir a especialização da prevenção da criminalidade, a criação de uma relação próxima e sustentável com as comunidades locais por forma a combater os fenómenos criminais que provocam maior alarme social, a promoção da cidadania o desenvolvimento de parcerias, sinergias e cooperação com a comunidade de forma a orientar o serviço policial para os seus “clientes” (cidadãos), a adequação dos projectos às realidades locais, a adopção de um estilo participativo e consultivo, a redução da informação através de documentos escritos, a melhoria dos índices de motivação dos elementos policiais, a melhoria da qualidade do serviço policial e do índice de satisfação dos cidadãos, a promoção da confiança dos cidadãos e da credibilidade junto do público através de um relacionamento estável entre a Polícia e a comunidade, a conciliação de visibilidade e ostensividade e a sedimentação de uma cultura de investigação racional que encaixe no conceito de “polícia de rua”.

Relativamente aos objectivos operacionais, temos a destacar a redução dos índices de insegurança objectiva e subjectiva, a redução da criminalidade, sobretudo da designada por “criminalidade de massa” ou “criminalidade de rua”, a focalização da atenção da Polícia nos grupos de risco, a melhoria da integração da Polícia no meio social, o aumentar dos índices de participação dos crimes à Polícia, a descentralização da tomada de decisões ao nível dos Gestores Policiais Intermédios e dos diversos Elementos Policiais adstritos ao Programa a satisfação da procura de assistência e protecção por parte de clientes externos, o ênfase dado ao carácter preventivo da informação disponibilizada aos cidadãos com interesse para a segurança pública e o desenvolvimento da relação entre as várias componentes da PSP.

Podemos dizer que o PIPP assenta num modelo próprio das polícias modernas de cariz civil em que para além do pressuposto da universalidade, transnacionalidade e diversidade de riscos, assente em dois pressupostos fundamentais das sociedades actuais: a interdependência das componentes de segurança e a centralidade na pessoa humana.

Para se proporcionar segurança numa sociedade moderna, não basta neutralizar a ameaça ao nível da segurança interna, pois o que é fundamental é accionar mecanismos que conduzam à redução da vulnerabilidade sentida por cada indivíduo, num contínuo controlo das duas parcelas que compõe a insegurança: ameaça e vulnerabilidade.

O papel principal do PIPP está atribuído aos Gestores Locais do Programa<sup>28</sup>, Supervisores Locais do Programa<sup>29</sup> e os Agentes de Proximidade<sup>30</sup> que são nomeados pelos respectivos Comandos.

Relativamente aos AP, que constituem o objectivo do nosso estudo, estes têm como funções<sup>31</sup>: garantir a segurança e visibilidade na via pública e nas áreas escolares, prevenir a ocorrência de ilícitos criminais, estabelecer contactos periódicos com a comunidade, dinamizar ou propor ao escalão superior a realização de acção de sensibilização, palestras, demonstrações sobre temáticas diferentes e a públicos-alvo diferentes, diagnosticar a situação de segurança no seu sector, dar apoio às vítimas de crime, manter-se à disposição do público, aconselhando-o sobre os métodos de autoprotecção e prevenção, incentivar a colaboração do público, fornecer informações úteis ao cidadão, proceder à identificação / levantamento de problemas, colaborar com os serviços de apoio social, fazer o levantamento das situações que podem ter um impacto negativo na segurança rodoviária, recolher informações sobre ilícitos criminais concretos e sobre suspeitos da prática de ilícitos criminais e recolher informações sobre possíveis locais de vigilância, organização de manifestações/concentrações e alterações graves à ordem pública.

Os AP estão sujeitos a um determinado número de regras de “empowerment” ou delegação de poderes e de responsabilização através de protocolos de procedimento, formulários e normas de actuação que os vinculam a identificar problemas e a actuar em situações que possam directa ou indirectamente influenciar a segurança pública<sup>32</sup>.

Os AP podem dividir-se por EPAV e EPES que contribuem para a identificação de problemas que possam interferir na situação de segurança dos cidadãos e pela detecção de cifras negras.

Em específico, às EPAV compete a prevenção e vigilância em áreas comerciais, vigilância em áreas residenciais maioritariamente habitadas por idosos e pessoas especialmente indefesas, prevenção da violência doméstica, apoio às vítimas de crime e acompanhamento pós-vitimação; enquanto que às EPES cabe a segurança e a vigilância nas áreas escolares e prevenção da delinquência juvenil<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Comandantes de Divisão/Secção Policial ou Comandantes de Esquadra que coordenam a implementação do Programa na respectiva subunidade policial e contactam com as entidades públicas.

<sup>29</sup> Chefes que são responsáveis por acompanhar, orientar e supervisionar as Equipas de Proximidade e de Apoio à Vítima e as Equipas do Programa Escola Segura.

<sup>30</sup> Agentes que são responsáveis pela segurança em cada sector da responsabilidade das subunidades.

<sup>31</sup> Cf. Directiva Estratégica n.º10/2006 de 15/05/2006, da DNPSP..

<sup>32</sup> Cf. Directiva Estratégica n.º10/2006 de 15/05/2006, da DNPSP.

<sup>33</sup> *Idem*.

Os AP são, indubitavelmente, peças fundamentais no âmbito do policiamento de proximidade pois constituem um canal privilegiado de informação ao conhecerem bem o meio e ao terem um contacto muito próximo com o público, em especial o mais frágil e carenciado, podendo assim recolher variada informação que pode ser posteriormente utilizada por elementos de investigação criminal, pelas estruturas de informações policiais ou até mesmo como uma ferramenta de apoio à decisão dos Comandantes de Esquadra.

Os requisitos necessários, além do principal que é a voluntariedade, para enquadrar uma EPES ou uma EPAV são: bons conhecimentos técnico-policiais, sentido de responsabilidade, bom relacionamento inter-pessoal, boa apresentação, aprumo e atavio, boa expressão oral, iniciativa para desenvolver acções e propor superiormente determinadas medidas e, preferencialmente, conhecimento de línguas estrangeiras e formação nas áreas de vitimologia, psicologia, sociologia, apoio social, criminologia ou outras áreas relevantes das ciências sociais.

A todos os elementos afectos ao PIPP é ministrado o curso de Policiamento de Proximidade que tem como objectivos o de dotar os formandos de um leque alargado de competências profissionais na área do policiamento de proximidade e de os sensibilizar para a importância do conceito de PIPP e respectiva aplicabilidade, compreendendo vários módulos num total de 6 horas diárias ao longo de 4 dias<sup>34</sup>.

### 2.3 Relação entre Satisfação no trabalho e PIPP

Uma das principais questões que se poderá colocar é se as alterações levadas a cabo no âmbito do PIPP, e que levaram à redefinição de determinados parâmetros, terão os efeitos desejados nos elementos policiais, sendo que estes têm um papel fundamental no sucesso do Programa uma vez que são eles os principais responsáveis por tornar realidade no terreno o que foi inicialmente projectado para o programa, ou seja, são a face visível do programa. Torna-se, neste sentido, importante perceber se os elementos afectos ao PIPP estão satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, sobretudo em relação a determinadas características deste.

O conhecimento destas mesmas características é igualmente importante na medida em que poderão “potenciar a motivação e a satisfação dos trabalhadores em certas *need areas*” (Morais, 2000: 23).

Apesar de a satisfação dos quadros laborais ser um parâmetro fundamental nas organizações é algo a que nas organizações policiais não se tem dado a devida atenção,

---

<sup>34</sup> Ver Anexo II.

pois tal como refere Dantzker, “despite the importance of job satisfaction, one group of organizations – police organizations – has appeared to ignore job satisfaction and its relationship to the functioning of the organization” (1994: 47). Griffin, Dunbar e McGill concluem que a satisfação no trabalho, “which has long been recognized in a private industry as a prerequisite for successful job performance, has been merely a slogan in police organizations” (1978: 27). Por sua vez, Sheley e Nock evidenciam a importância da satisfação no trabalho no seio das organizações policiais afirmando que “while job satisfaction is an important element in job performance and turnover rate within any occupation it seems especially crucial in police work” (1979: 49).

Como referido, apesar de importante e reconhecida nas organizações privadas com vista à melhoria da qualidade de produção e do ambiente de trabalho, a avaliação da satisfação nas organizações policiais não tem sido levada a cabo. Porém há diversas razões que justificam a preocupação com a satisfação dos elementos policiais. Hoath *et al.* referem 4 razões essenciais:

1. “Negative worker attitudes, including officers who are not satisfied, may adversely affect job performance, that is, both the quantity and quality of the law enforcement service an organization provides.
2. Negative police attitudes may adversely affect the attitudes and views the public develops about law enforcement organization and its officers, thus undermining police community relations.
3. A police organization has a moral obligation to demonstrate concern for its employees and promote positive work-related attitudes among them.
4. Job satisfaction promotes lower stress levels and, accordingly, fewer symptoms of stress (e.g. absenteeism, burnout and alcoholism).” (1998: 339).

A acrescentar a estas razões, podemos ainda referir que: “is commonly reported that police officers suffer high rates of heart disease and stomach disorders; show high rates of divorce (...); and have suicide rates two to six times the national average” (Miller *et al.*, 2009: 420). Com todos estes problemas que advêm da insatisfação e do stress causado pelo trabalho, parece-nos fundamental ter em consideração a satisfação no trabalho e sobretudo as suas determinantes no seio da organização policial (*idem, ibidem*).

Se por um lado visa o garante do bem-estar dos funcionários, a preocupação com a satisfação no trabalho procura, por outro lado, rentabilizar o desempenho do quadro laboral pois, no essencial, os funcionários são mais produtivos quando estão satisfeitos com o reconhecimento, por parte da organização, das suas necessidades individuais tais como a

independência, o reconhecimento, a responsabilidade, o desafio, a realização pessoal, a participação e a compensação (Rosenbaum *et al.*, 1994).

Tendo por base o modelo de policiamento de proximidade, tendo em conta os objectivos locais do programa e as características do modelo de trabalho, estão relacionados com a satisfação no trabalho na medida em que é dada a possibilidade aos elementos policiais de participar num número mais vasto de actividades, recorrer à utilização de mais aptidões do que as que usavam no modelo de patrulhamento tradicional, trabalhar num projecto completo (desde o início até ao fim do mesmo), trabalhar num projecto que terá um impacto significativo nas vidas dos cidadãos e de poderem ter alguma liberdade relativamente à iniciativa para desenvolverem novas actividades (Rosenbaum *et al.*, 1994). Estas características, tendo em conta a organização em que estão inseridos, dará aos elementos policiais um sentimento de responsabilidade e controlo sobre o que é visto como um trabalho significativo e importante, pois tal como referem Miller *et al.*, à semelhança das outras profissões, as características do trabalho policial contribuem para a variação na satisfação no trabalho, pois tal como os restantes profissionais, “police officers want to know they are making meaningful contributions as they carry out their duties” (2009: 420).

Estas alterações nas dimensões do trabalho dos elementos policiais contribuem, à partida e de acordo com a literatura produzida sobre o assunto, para aumentar a motivação e a performance através do reforço da satisfação no trabalho.

Os estudos disponíveis sobre esta matéria, no geral, revelam efeitos positivos nos elementos policiais ao nível da satisfação no trabalho, alargamento da percepção sobre o papel da polícia, melhoramento das relações com a comunidade e aumento da confiança no papel da população para a prevenção de crimes (Lurigio *et al.*, 1994).

O que se espera é que estas alterações na estrutura organizacional, tipo de gestão e programas de formação irão aumentar a linha de acção dos elementos policiais, criando um ambiente de trabalho favorável que, por sua vez, deverá produzir alterações positivas nas atitudes, percepções e comportamentos relacionado com as funções do policiamento de proximidade (Rosenbaum *et al.*, 1994).

## Capítulo III

### Aspectos metodológicos

#### 3.1 Caracterização do Estudo

O presente estudo constitui-se como um estudo de caso. Nesse sentido não pretende ser representativo do efectivo da PSP nem tão pouco do Comando Metropolitano de Lisboa. Assim, toda a análise será descritiva dos elementos efectivamente observados.

O estudo que levámos a cabo incidiu, tal como já referido, nos elementos que estão afectos ao PIPP, nomeadamente os AP, utilizando os elementos que desenvolvem a actividade de Patrulha (Auto/Apeada) como grupo de controlo. A todos estes elementos foi aplicado um inquérito por questionário de auto-preenchimento realizado durante o mês de Março.

O questionário por auto-preenchimento tem, à semelhança dos restantes instrumentos e métodos de recolha de informação, vantagens e inconvenientes. Se, por um lado, permite garantir respostas anónimas (o que é uma condição essencial no presente contexto), por outro lado, não nos permite ter controlo sobre a taxa de resposta global e específica, ou seja, não podemos garantir que todos os que poderiam responder o fizeram nem que todos os que responderam ao inquérito tenham preenchido o questionário na sua totalidade (ou tenha, pelo menos, dado um número de respostas aceitável). Apesar de todos os inconvenientes que este instrumento de recolha pode revelar, tais como a alteração da ordem de resposta às questões ou "ter de se aceitar as respostas tal como elas são escritas, sem o benefício de obter explicações adicionais" (Vicente *et al.*, 2001: 165), a possibilidade de anonimato revelou-se como o factor preponderante da escolha pelo inquérito por questionário em regime de auto-preenchimento. Um outro inconveniente deste método é a inexistência de um entrevistador para esclarecer possíveis dúvidas dos inquiridos durante a aplicação do questionário; isto obrigou a um cuidado redobrado na sua construção, de modo que as questões foram redigidas da forma mais directa e inequívoca possível.

Decidimos aplicar o questionário de satisfação no trabalho na área do COMETLIS, contribuindo para tal o facto de o Estágio final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais se desenvolver neste mesmo Comando. Tendo em conta que o referido Estágio compreende a passagem por uma Esquadra integrada e por uma Esquadra destacada, decidimos aplicar o mesmo procedimento ao nosso estudo, pelo que optamos

por o realizar numa Esquadra integrada do COMETLIS (34ª Esquadra da 2ª Divisão – Olivais) e numa Esquadra destacada do referido Comando (91ª Esquadra da Divisão de Vila Franca de Xira – Alverca).

Decidimos cingir o nosso estudo a 1 (uma) Esquadra de cada Divisão devido, sobretudo, a duas grandes questões. Por um lado, ao facto de o PIPP não estar totalmente implementado em todas as Esquadras: aplicar o questionário numa Esquadra nestas condições acabaria por colocar demasiados elementos afectos ao serviço de Patrulha em contraoposição a um número muito reduzido de elementos afectos ao PIPP. Por outro lado, e em certos casos, estes elementos não se encontram devidamente empenhados neste serviço pelo facto de o PIPP ser relegado para segundo plano, em detrimento de outros serviços que são necessários assegurar. Assim, tendo em conta a análise prévia que efectuamos às Divisões que decidimos contemplar no nosso estudo, optamos por aplicar o questionário às Esquadras mencionadas.

Relativamente ao efectivo destas Esquadras, a Esquadra de Alverca conta com um efectivo total de 61 (sessenta e um) elementos distribuídos por Comandante de Esquadra, Adjunto do Comandante de Esquadra, 40 (quarenta) elementos afectos ao serviço de patrulha divididos por 5 (cinco) grupos, cada um com 8 (oito) elementos (incluindo Graduado de serviço), 12 (doze) elementos afectos ao PIPP e 7 (sete) elementos nas Notificações e Secretaria.

Por sua vez, a Esquadra dos Olivais tem um efectivo total de 63 (sessenta e três) elementos, que se divide em Comandante de Esquadra, Adjunto do Comandante de Esquadra, 50 (cinquenta) elementos afectos ao serviço de patrulha divididos por 5 grupos, cada um com 10 elementos (incluindo Graduado de serviço), 7 (sete) elementos afectos ao PIPP e 4 (quatro) elementos nas Notificações, Secretaria e Mandados.

No total, a população utilizada no nosso estudo contou com 99 elementos (tendo em conta que os questionários foram aplicados apenas aos elementos afectos ao PIPP e que desempenham funções de Patrulha (Auto/Apeada).

### 3.2 Metodologia Adoptada

Com este trabalho pretendeu-se, como objectivo último, perceber qual o impacto que o Programa Integrado de Policiamento de Proximidade tem no pessoal que está adstrito a este serviço e ainda se existem outros factores que não só o tipo de serviço que contribuem para níveis mais elevados de satisfação laboral. Tendo em conta as várias abordagens sugeridas pela literatura, considerámos que seria interessante avaliar a satisfação no

trabalho não só através de um indicador genérico mas também através da combinação de várias variáveis, variáveis essas que espelhem a satisfação com várias facetas do trabalho. Procurámos ainda aferir a discrepância entre expectativas e avaliação objectiva das várias dimensões do trabalho através da diferença existente entre o que os indivíduos têm - o "obtido" - e aquilo que esperam – o “esperado”. A diferença entre esses dois níveis pode funcionar como um indicador de frustração de expectativas, ou seja, reduzidos níveis de satisfação num indivíduo com baixas expectativas não poderão ser entendidos da mesma forma que reduzidos níveis de satisfação num indivíduo com expectativas elevadas.

O inquérito pretende então abarcar estas duas dimensões e ainda assim considerar variáveis relacionadas com o conteúdo das tarefas e com factores contextuais, de acordo com Herzberg e com o modelo, inspirado nas conclusões deste, das características do trabalho de Hackman e Oldman.

Serão ainda incluídas algumas questões que procurarão avaliar as necessidades de crescimento individuais através, mais uma vez, da discrepância verificada entre níveis obtidos e níveis esperados.

As questões de caracterização dos elementos foram deixadas para o final do questionário na tentativa de não enviesar à partida as respostas dos indivíduos. Esta é, aliás, uma advertência presente em todos os manuais de construção e aplicação de questionários. Este bloco inclui questões de caracterização sociodemográfica e profissional que permitirão perceber se elementos com níveis de satisfação diferenciados terão ou não características também elas diferenciadas, nomeadamente, ao nível do tipo de serviço a que se encontra afecto - Patrulha ou PIPP -, variável fundamental neste estudo.

As perguntas do questionário pretendem cobrir os seguintes tópicos:

- Identidade da tarefa;
- Significado da tarefa;
- Variedade de talentos/capacidades que a realização da tarefa exige;
- Autonomia no desempenho da função;
- *Feedback* (quer o retirado do próprio trabalho, quer o obtido através dos outros);
- Necessidades de crescimento individual;
- Pagamento;
- Oportunidades de progressão na carreira;
- Supervisão;
- Relação com os colegas de trabalho;

- Segurança/estabilidade profissional;
- Acordo com a política seguida pela empresa;
- Relações com as chefias;
- Satisfação global, em relação a todos os aspectos do trabalho.

Cada uma das perguntas do questionário é composta por duas escalas: na primeira solicita-se aos inquiridos que seja feita uma avaliação “objectiva” das características do trabalho, ou seja, revelará a percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho na realidade; na segunda o indivíduo atribui um determinado grau de importância ao item. Este tipo de construção permitir-nos-á duas operações distintas. Por um lado, e seguindo a sugestão de diversos autores atrás apresentados, a abordagem da satisfação no trabalho como um conceito latente incita à sua medição através de um indicador compósito ao invés de um indicador único; o desdobramento da satisfação laboral em perguntas de satisfação relativamente à realidade multifacetada em análise permite isso mesmo, ter uma noção mais precisa do objecto de estudo. Por outro lado, abordar cada uma das dimensões do trabalho segundo duas diferentes perspectivas - a do valor obtido e a do esperado - permite confrontar a realidade individual com a expectativa fazendo com que tenhamos acesso não só aos níveis de satisfação como também a pistas acerca de possíveis fontes de frustração.

Para medir a posição dos indivíduos relativamente às dimensões apresentadas recorreremos a escalas de Likert de 7 pontos, de 1 (um) a 7 (sete). Na primeira avaliação, referente à situação real e objectiva do trabalho, o código 1 (um) corresponde a “Discordo completamente” e 7 (sete) a “Concordo plenamente”; na segunda avaliação, relativa à importância atribuída ao item, recorreremos igualmente a uma escala ordinal, de tipo Likert, onde 1 (um) corresponde a “Acho totalmente irrelevante” e 7 (sete) a “Considero fundamental”.

Tal como já foi referido anteriormente, foram ainda incluídas variáveis de caracterização socioprofissional, tais como sexo, idade, naturalidade, estado civil, nível de instrução, filhos (se tem filhos ou não e no caso de ter, quantos são), posto hierárquico, tempo de serviço e serviço onde se encontra actualmente (Patrulha ou PIPP).

Na construção deste questionário visou-se a inclusão de vários itens com a finalidade de os inquiridos se posicionarem face a um conjunto de indicadores, possibilitando assim que, através da utilização de escalas de itens múltiplos, se consiga medir um conceito tão complexo como é o caso da satisfação. Tal como refere Morais, citando Bryman e Cramer (1990), “é mais provável que se consiga captar a totalidade de um conceito abrangente

como a satisfação no trabalho através de vários itens do que a partir de uma única pergunta”, possibilitando assim “delinear diferenças mais precisas entre os sujeitos” (2000: 91). Assim, ao invés de questionar os indivíduos directamente sobre a sua satisfação (ainda que esta pergunta faça parte do questionário), procura-se aferir a mesma através de diferentes itens que, de acordo com a bibliografia existente sobre o tema, contribuem para a satisfação/insatisfação do indivíduo.

No total, a primeira secção do questionário, relativa à avaliação do trabalho, é composta por 20 itens (16 relativos às várias facetas do trabalho, 3 que remetem para as necessidades de crescimento do indivíduo e uma de avaliação genérica do trabalho) em que, para cada um deles, existem 7 possibilidades de resposta. As escalas de medida de (tipo) Likert dão origem a variáveis de natureza ordinal. No entanto, vários estudos têm demonstrado que escalas com elevado número de pontos apresentam propriedades semelhantes às das variáveis métricas. Neste caso, sendo estas variáveis ordinais com uma escala de 7 pontos, poder-se-á fazer uso de metodologias apropriadas a variáveis métricas, nomeadamente a construção de índices ou a análise de perfis de médias, como se apresentará na secção seguinte.

Uma vez que este é um estudo de caso e não tem, por isso mesmo, pretensões de representatividade do universo dos elementos policiais, não recorreremos a técnicas estatísticas inferenciais. Qualquer extrapolação para indivíduos que não aqueles que foram inquiridos neste estudo, é abusiva e estatisticamente errada e indefensável. Assim, os métodos utilizados situar-se-ão ao nível da estatística descritiva.

## Capítulo IV

### Resultados e Discussão

#### 4.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

Do total dos questionários que foram distribuídos, apenas 64 (sessenta e quatro) foram considerados válidos de um total de 67 (sessenta e sete) recolhidos pois em 3 (três) questionários, 2 (dois) recolhidos na Esquadra de Alverca e 1 (um) na dos Olivais, o número total de respostas efectivamente dadas ficou aquém daquilo que seria aceitável para que os questionários pudessem ser considerados para o estudo. Nestes questionários, a proporção de respostas situou-se ao nível dos 2/3. Optou-se, assim, por anular estes 3 (três) questionários de modo a não enviesar os resultados.

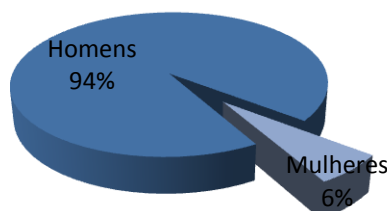
Na divisão, por Esquadras, dos 64 (sessenta e quatro) questionários obtidos, 29 (vinte e nove) provêm da 34ª Esquadra (Olivais) e 35 (trinta e cinco) da 91ª Esquadra (Alverca), como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Nº de questionários válidos por Esquadra

Esquadra	Nº de questionários válidos
34ª Esquadra	29
91ª Esquadra	35
Total	64

Passando à análise da população inquirida neste estudo, relativamente ao sexo, 94% são homens e 6% são mulheres, tal como se pode verificar no Gráfico 1 que a seguir apresentamos.

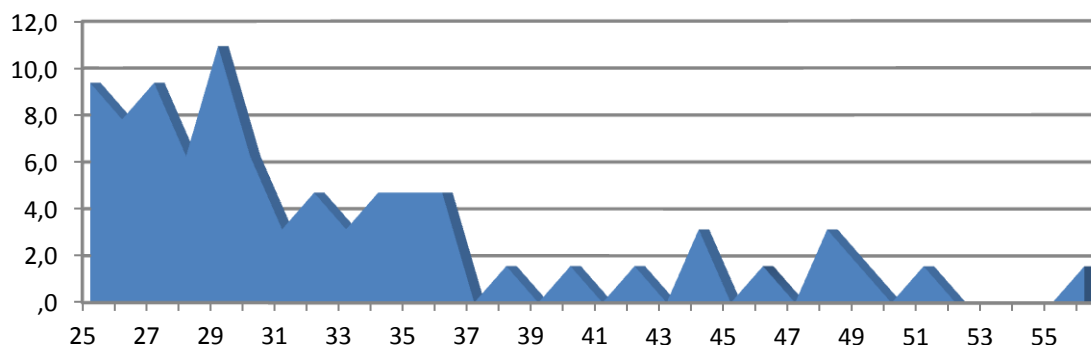
Gráfico 1 - Sexo



No Gráfico 2, fazendo a distribuição dos sujeitos inquiridos por idade, podemos constatar que a maioria dos indivíduos tem idades mais jovens e que os indivíduos com

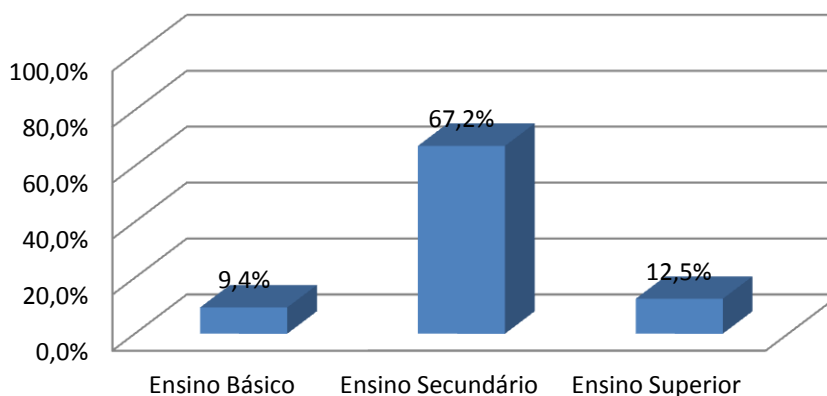
mais de 37 anos são em muito menor número, o que revela um rejuvenescimento do efectivo nestas esquadras.

Gráfico 2 - Idade



Relativamente ao seu nível de instrução, a maioria dos inquiridos (67,2%) possui habilitações literárias ao nível do Ensino Secundário, justificado pela instrução escolar mínima que é actualmente imposta aos candidatos que pretendem integrar os quadros da PSP. Como podemos ainda constatar no Gráfico 3, 12,5% dos inquiridos possuem frequência universitária e 9,4% o Ensino Básico<sup>35</sup>.

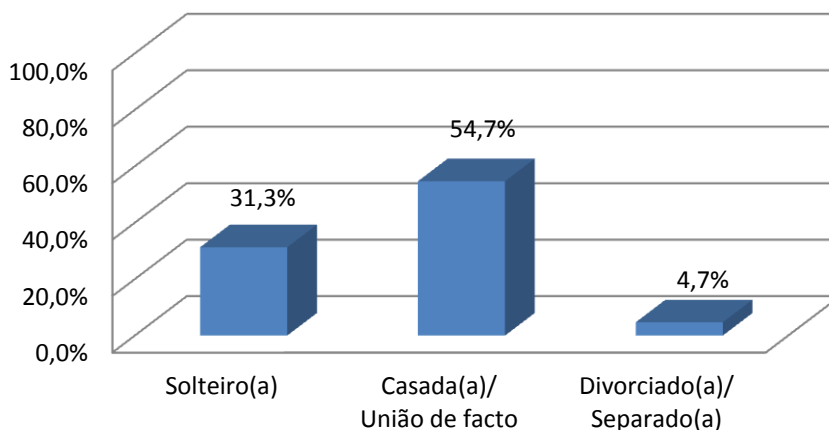
Gráfico 3 - Nível de instrução



Relativamente ao contexto familiar, a maioria (54,7%) é casada ou vive em união de facto, 31,3% são solteiros e uma percentagem residual encontra-se em divorciada ou separada (4,7%).

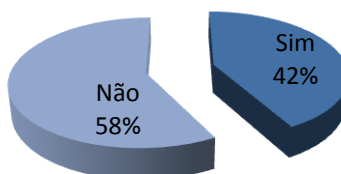
<sup>35</sup> 1º, 2º ou 3º Ciclo do Ensino Básico.

Gráfico 4 - Estado Civil



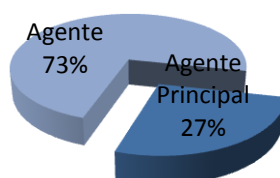
Um indicador de dimensão do agregado familiar é a existência de filhos. Nesta população, e tal como podemos observar no Gráfico 5, cerca de 42% dos inquiridos tem filhos, percentagem que pode resultar do tipo de distribuição etária que foi observada. Daqueles que têm filhos, 63,6% têm 1 filho e 36,4% dois filhos.

Gráfico 5 - Filhos



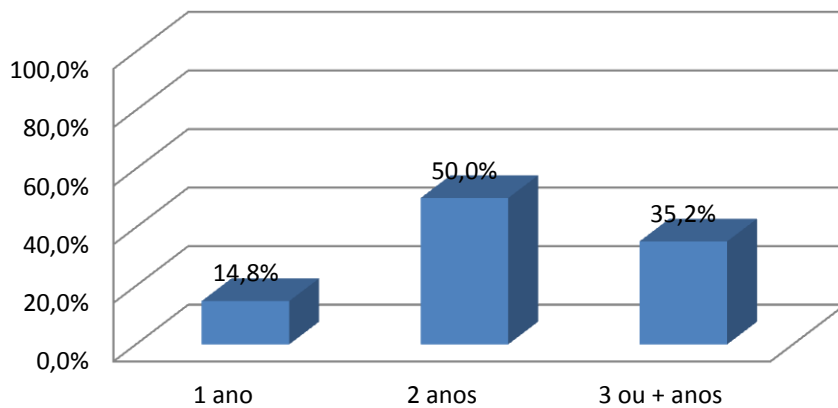
Passando então à caracterização profissional da população, e fazendo a divisão dos inquiridos pelas respectivas categorias profissionais visadas no nosso estudo (Agente e Agente Principal), podemos constatar que 73% dos inquiridos são Agentes, enquanto que 27% são Agentes Principais.

Gráfico 6 - Categoria Profissional



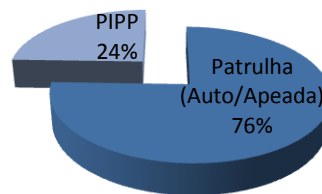
Dos 56 (cinquenta e seis) Agentes e Agentes Principais que responderam à questão anterior, 14,8% encontram-se nesse posto há 1 (um) ano, 50% há 2 (dois) anos e 35% têm 3 (três) ou mais anos no mesmo posto.

Gráfico 7 - Tempo no Posto actual



Por fim, e fazendo o enquadramento que nos é mais importante para este estudo, dos 53 (cinquenta e três) inquiridos que responderam a esta questão, 24,5% desenvolvem funções no âmbito do PIPP e 75,5% estão adstritos à Patrulha (Auto/Apeada) nas suas Esquadras. Este facto revela que, nas Esquadras, apenas uma pequena parte do efectivo da mesma se encontra afecto ao PIPP.

Gráfico 8 - Serviço que desempenha



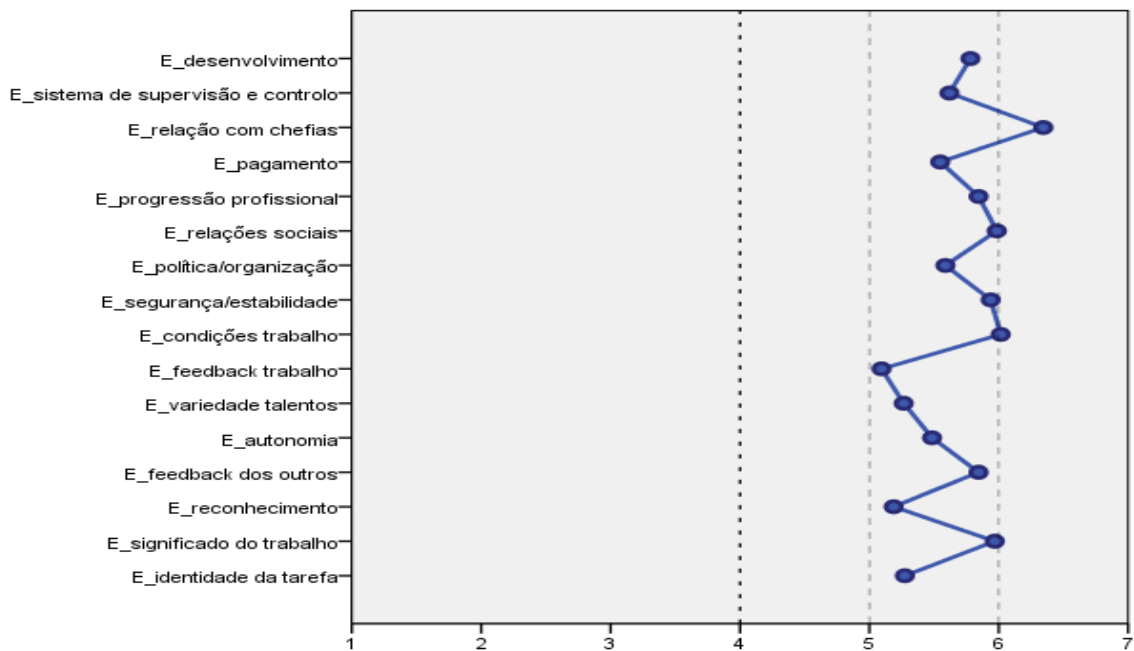
## 4.2 Caracterização da Satisfação dos elementos Inquiridos

Iniciaremos a nossa análise dos resultados obtidos através dos questionários pela avaliação da satisfação e expectativas para o total do universo.

Na secção seguinte procuraremos avaliar os níveis de satisfação numa perspectiva mais seccionada no sentido de tentar perceber se existe características condicionadoras da satisfação e, caso existem, saber quais são elas.

Começando pelos aspectos mais valorizados pelo indivíduo, apresentamos, no Gráfico 9, o resultado obtido na escala das expectativas, onde os inquiridos foram questionados acerca da importância que atribuem a cada um dos itens, na organização em que estão inseridos.

Gráfico 9 – Avaliação da satisfação no trabalho (esperado).



Pela análise do Gráfico 9, constatamos que, apesar das diferenças não serem de grande magnitude, o que os sujeitos inquiridos mais valorizam no seu trabalho são as relações humanas (seja com a chefia sejam as relações sociais no local de trabalho), a segurança e a estabilidade do emprego, as boas condições de trabalho que a organização lhes pode oferecer e o significado que o trabalho em que se inserem tem para outras pessoas.

Pelo contrário, podemos referir que o que é menos valorizado pelos indivíduos é:

- O feedback que lhes é dado pelo próprio trabalho, ou seja, o facto do trabalho por si só permitir conhecer os resultados do esforço pessoal;
- A variedade de tarefas implicar a mobilização de um conjunto importante de talentos e de capacidades;
- A autonomia para agir e tomar decisões sobre o seu trabalho;
- O reconhecimento por parte de terceiras pessoas; e
- A identidade da tarefa, ou seja, se as funções consistem num processo com um princípio e um fim definidos.

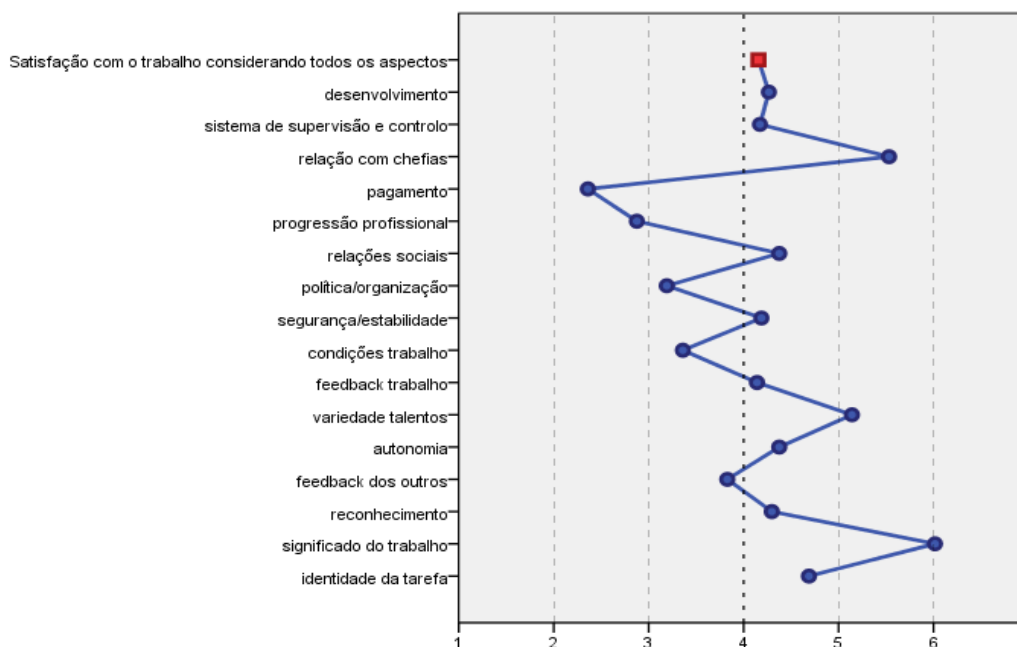
Apesar de efectuarmos esta distinção é importante salientar que apenas distinguimos as variáveis mais valorizadas das um pouco menos valorizadas. Porém, e tal como facilmente verificamos no gráfico acima apresentado, todas as variáveis incluídas no nosso

estudo foram valorizadas pelos inquiridos com uma importância média superior a 5 (numa escala de 1 a 7), o que significa que a presença de todas elas (umas ligeiramente mais que outras) na organização em que os inquiridos se inserem são importantes e valorizadas acima da média da escala utilizada nas questões efectuadas.

De seguida, no Gráfico 10, apresentamos a avaliação correspondente à primeira escala de cada questão em que os inquiridos avaliam a sua situação actual na organização.

A satisfação com o trabalho enquanto indicador genérico foi incluída neste gráfico para dar uma perspectiva comparativa com as várias facetas. Percebe-se, pela sua posição relativa, a meio da escala, que parece funcionar como uma apreciação equilibrada tendo em conta os vários aspectos que compõem o trabalho.

Gráfico 10 – Avaliação da satisfação no trabalho (obtido).



No gráfico anterior, recorrendo à média da escala utilizada (situada no 4), podemos observar que os aspectos com os quais os indivíduos se encontram mais satisfeitos são:

- A relação mantida com as chefias;
- A variedade de talentos e capacidades que são evocados a empregar;
- A importância que o trabalho que desenvolvem tem para outras pessoas (aquilo que aqui é designado por significado da tarefa);
- E a identidade da tarefa que realizam.

Relativamente às variáveis que mais se destacam pela negativa, ou seja, as que menos se encontram satisfeitas por parte da organização, são:

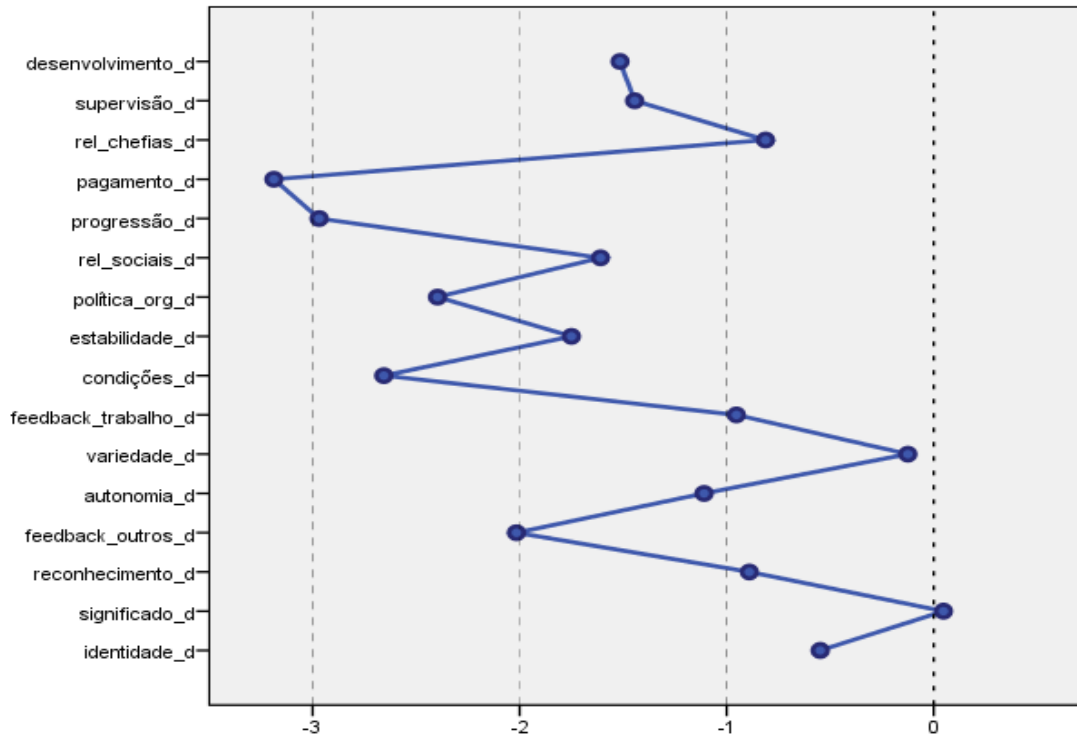
- O vencimento auferido;
- A possibilidade de progredir profissionalmente;
- A política da organização; e
- As condições de trabalho.

Estabelecendo uma ligação entre as variáveis, podemos concluir que as variáveis que se encontram mais satisfeitas pela organização são as que estão relacionadas com o trabalho em si (variedade de talentos, significado do trabalho e identidade da tarefa) e relação com a chefia, enquanto que as variáveis que os inquiridos consideram estar pouco satisfeitas são as relacionadas com as condições que a organização oferece, nomeadamente, o pagamento, as possibilidades de progressão profissional, a política seguida pela organização e os objectivos definidos pela gestão e as condições de trabalho.

Da comparação dos dois gráficos anteriormente apresentados resulta o Gráfico 11, que apresenta a discrepância entre a média do que é esperado pelos elementos e o que realmente eles obtêm, em média. O recurso a esta comparação (e não a mera apresentação dos resultados obtidos em cada escala) prende-se com o facto de o nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos poder resultar tanto da presença das características na situação real do trabalho como da expectativa que os indivíduos têm que se venham a verificar essas mesmas características. O gráfico obteve-se através da subtracção da média da situação objectiva do trabalho à média das expectativas. O resultado final é assim a diferença entre o que os indivíduos têm na realidade e o que pretenderiam ter, ou seja, as características do trabalho que são mais importantes para os mesmos e que se encontram mais ou menos satisfeitas pela organização em que se inserem.

Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

Gráfico 11 - Avaliação da satisfação no trabalho (discrepância entre o esperado e o obtido).



O Gráfico 11 apresenta resultados negativos, justificados pelo facto das expectativas, regra geral, serem superiores às realizações.

Ao analisar o gráfico resultante da comparação entre o esperado e o obtido pelos indivíduos, podemos constatar que as variáveis onde se obteve as maiores diferenças foram:

- Pagamento;
- Possibilidade de progressão na carreira;
- Condições de trabalho;
- Política da organização; e
- *Feedback* dos outros.

Dos valores menos negativos (uma vez que todos os resultados foram negativos, à excepção apenas de uma variável) destacamos:

- Recurso a uma variedade de talentos e capacidades;
- Identidade da tarefa;
- Relação com as chefias;
- Reconhecimento dos outros; e
- *Feedback* do trabalho.

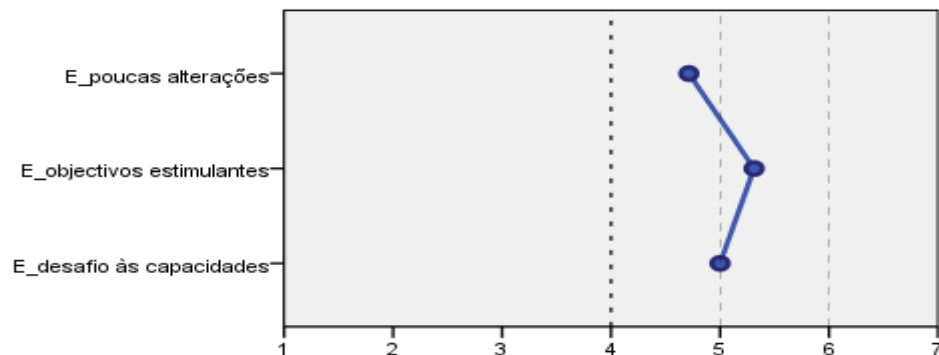
Por fim, destacamos a única variável cuja diferença foi positiva e que é o significado que o trabalho desenvolvido tem para outras pessoas. Nesta variável, percebe-se que não existe uma discrepância entre a importância dada ao significado da tarefa e o resultado obtido na realidade

Tal como referido anteriormente, no questionário foram ainda introduzidas variáveis que procuram determinar as necessidades de crescimento individual, considerando para esse efeito aspectos como o grau de exigência das tarefas, o carácter estimulante e ambicioso das tarefas e a rotina do trabalho.

À semelhança do que foi feito anteriormente, elaboramos 3 (três) gráficos onde apresentamos as expectativas dos inquiridos relativamente à satisfação das suas necessidades de crescimento, o que eles realmente obtêm nesse sentido e a discrepância que existe entre o esperado e o obtido.

De salientar que no item “poucas alterações” a pergunta está formulada na negativa, o que faz com que quanto mais baixo for o valor desta variável mais os indivíduos concordam com o facto de o seu trabalho sofrer alterações frequentemente.

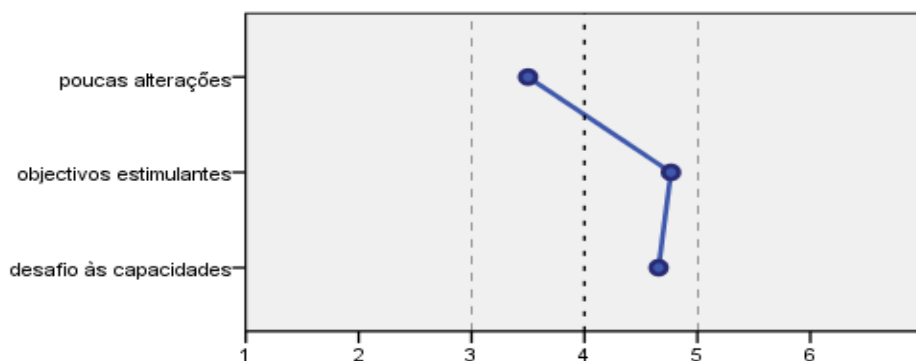
Gráfico 12 – Satisfação das necessidades de crescimento (esperado).



Como podemos observar no Gráfico 12, das 3 (três) variáveis relativas à necessidade de crescimento, as que mais se destacaram foram as relativas aos objectivos estimulantes que um trabalho deve possuir e às alterações que sofre diariamente (quebra da rotina), seguidas pelo desafio às capacidades individuais que esse mesmo trabalho requer. Todos os itens têm uma importância acima da média (dada pelo ponto central da escala - 4).

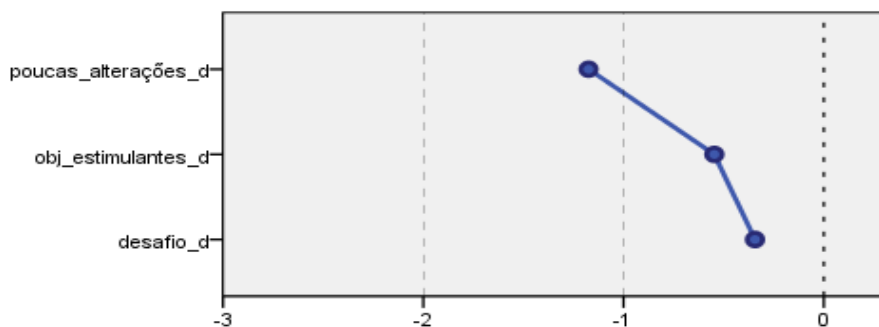
Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

Gráfico 13 – Satisfação das necessidades de crescimento (obtido).



Quanto à realização da satisfação das necessidades de crescimento, não se pode destacar nenhum dos itens dado que apresentam valores semelhantes (relembrando que a variável "poucas alterações" deve ser lida numa escala invertida). Percebe-se então que os indivíduos consideram que é um trabalho que não se pauta pela rotina e que varia diariamente, com objectivos estimulantes e que representa um desafio às capacidades pessoais.

Gráfico 14 – Satisfação das necessidades de crescimento (discrepância entre o esperado e o obtido).



Da comparação entre o esperado e o obtido em relação à satisfação das necessidades de crescimento, elaboramos o Gráfico 14 que apresenta resultados negativos, justificado pelo facto de, tal como referido em relação ao Gráfico 11, regra geral, a média das expectativas ser superior ao das realizações, obtendo-se assim um resultado negativo quando se subtrai o obtido ao esperado.

Assim, da análise ao Gráfico 14, constatamos que o valor mais negativo é o dos objectivos estimulantes presentes no trabalho desenvolvido, seguido pelo desafio às capacidades individuais. Relativamente às alterações que o trabalho sofre diariamente, tendo em conta que a questão estava formulada de forma inversa, o facto do resultado ser o mais negativo faz com que, fazendo a inversão do resultado, traduz-se na única variável cujo valor obtido da comparação entre as expectativas e as realizações resultou positivo.

Conforme o já exposto anteriormente, considerou-se que estes 16 itens, relativos à avaliação das várias facetas do trabalho, poderiam ser resumidos num índice de satisfação no trabalho. Apesar desta opção metodológica ter sustentação teórica, é importante avaliar a sua fiabilidade estatística. De modo a perceber se estes itens estão ou não a medir o mesmo construto, procedeu-se a uma análise da consistência dos itens através da medida Alpha de Cronbach<sup>36</sup>, cujo resultado se apresenta de seguida.

Tabela 2 – Teste de fiabilidade Alpha de Cronbach do índice de satisfação.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,845	16

O valor obtido para o Alpha de Cronbach revela uma boa consistência pelo que poderemos considerar o índice adequado.

Ao comparar o indicador compósito<sup>37</sup> com a indicador genérico de satisfação percebe-se que apresentam valores de média muito semelhantes ainda que com desvios-padrão um pouco diferentes. Estes resultados podem indicar que, de uma forma global, o índice estará a medir o mesmo conceito que a variável de satisfação genérica; no entanto, pode também dizer-se que existe uma menor variabilidade dos indivíduos em torno da média no que diz respeito ao indicador compósito (visível no menor valor do desvio-padrão) podendo indicar uma maior coerência na avaliação. Isto significa que, à partida, o índice de satisfação poderá funcionar como um indicador mais consensual. Assim, e na linha do que é defendido por vários autores acerca da utilização de indicadores compósitos, deverá ser o índice de satisfação a variável utilizada para as análises seguintes.

Tabela 3 – Médias e desvios-padrão do índice de satisfação e do indicador genérico de satisfação.

	Mean	Std. Deviation
Satisfação com o trabalho considerando todos os aspectos	4,16	1,237
Indicador compósito de satisfação no trabalho	4,15	,846

<sup>36</sup> A medida Alpha de Cronbach permite avaliar em que medida o grupo de variáveis que constituem o índice estão efectivamente a medir a mesma dimensão e é obtido a partir do número de variáveis ou itens em estudo e da correlação média entre essas variáveis.

<sup>37</sup> Note-se que, para a construção do índice, a escala de resposta à pergunta relativa aos mecanismos de supervisão e controlo foi invertida uma vez que a questão foi colocada pela negativa.

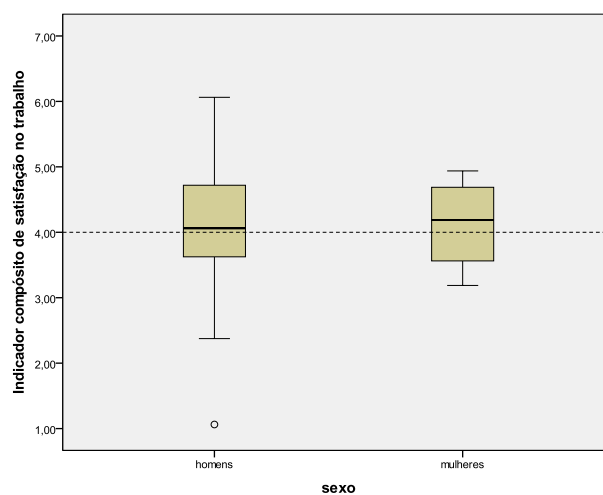
De uma forma geral, pode dizer-se que os indivíduos revelam níveis de satisfação medianos uma vez que a média de ambos os indicadores (genérico e compósito) está muito próxima do centro da escala, muito ligeiramente acima.

### 4.3 Condicionantes da satisfação

Importa então perceber se os níveis de satisfação variam consoante determinadas características socioprofissionais. Nesta secção recorreremos à análise das médias de cada categoria e ainda a diagramas de extremos e quartis que nos darão uma noção da distribuição das observações em cada uma das características.

Começando pelas socioeconómicas, observa-se que não existe grande diferença na satisfação média entre os homens e as mulheres desta população. A maior diferença diz respeito aos valores máximos e mínimos: os homens manifestaram valores de concordância mais elevados, mas também mais baixos, que as mulheres; estas, enquanto grupo, aparentam ter uma opinião mais consensual, visível na concentração em torno da mediana (gráfico 15).

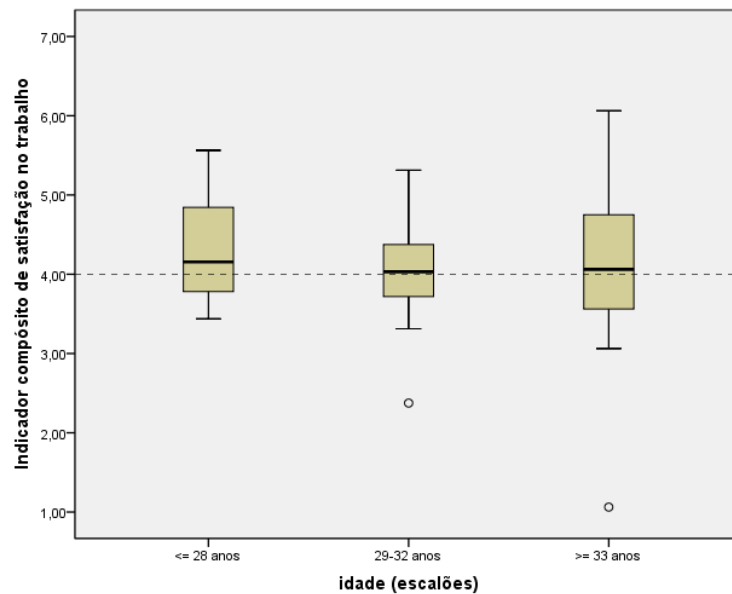
Gráfico 15 – Distribuição do índice de satisfação por sexo.



<b>sexo</b>	<b>média índice de satisfação</b>
homens	4,16
mulheres	4,13

Relativamente à idade<sup>38</sup>, percebe-se uma ligeiríssima tendência em "U", que não significa mais do que valores de satisfação mais elevados em idades jovens e em idades mais avançadas e menor satisfação em idades intermédias. Clark (1997) estudou esta relação e comprovou-a em vários dos seus estudos. Ainda a realçar o facto de se verificar uma maior dispersão das avaliações feitas pelos indivíduos com 33 ou mais anos, ou seja, estes indivíduos têm opiniões menos consensuais que os elementos com as restantes idades.

Gráfico 16 – Distribuição do índice de satisfação por idades.



idade	média índice de satisfação
<= 28 anos	4,33
29-32 anos	4,02
>= 33 anos	4,10

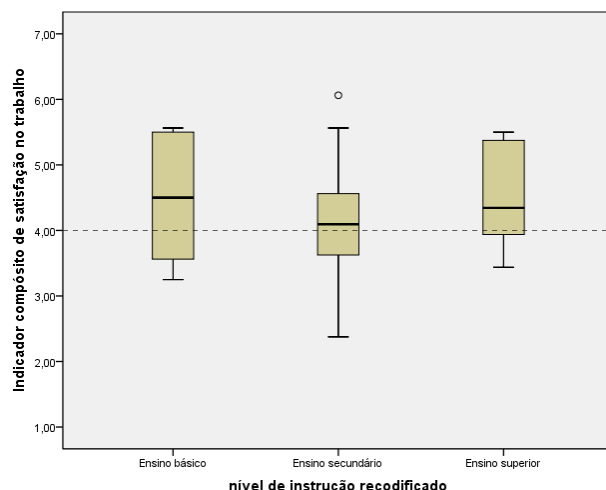
No que se refere ao nível de instrução<sup>39</sup>, percebe-se que são aqueles que têm um nível intermédio os que fazem uma pior avaliação média do seu trabalho, patente não só nos valores das médias como também nos das medianas e no valor mínimo da distribuição. Apesar de não ser grande a diferença entre os elementos com mais elevado e com mais baixo nível de instrução formal, são os primeiros aqueles que mais satisfeitos se revelaram.

<sup>38</sup> A variável "idade" foi recodificada em 3 categorias (<= 29 anos; 29-32 anos; >= 33 anos) para a tornar mais operacionalizável.

<sup>39</sup> A variável "nível de instrução" foi recodificada de modo a serem possíveis análises mais agregadas. Assim, optámos por juntar na mesma categoria os 3 níveis do ensino básico.

Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

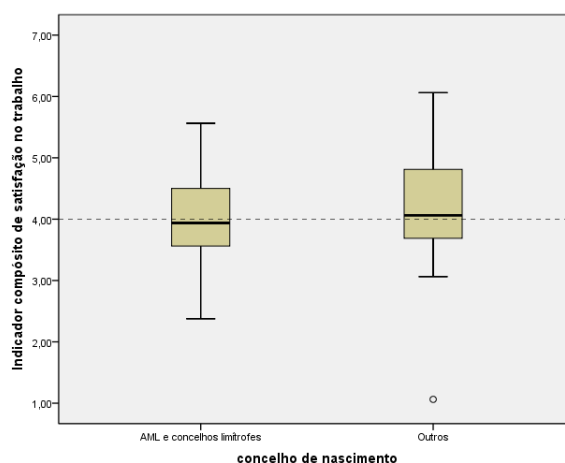
Gráfico 17 – Distribuição do índice de satisfação por nível de instrução.



nível de instrução	média índice de satisfação
ensino básico	4,48
ensino secundário	4,14
ensino superior	4,53

Um dos factores muitas vezes apontado para alguma debilidade psicológica por parte dos elementos policiais é o facto de estarem deslocados da sua terra de origem/residência. Esse facto não parece verificar-se neste universo. Aliás, os indivíduos naturais de outros concelhos parecem estar ligeiramente mais satisfeitos do que aqueles provenientes da Área Metropolitana de Lisboa e concelhos limítrofes, conclusão retirada não só dos valores das médias da satisfação mas também pelo facto destes indivíduos apresentarem uma satisfação máxima inferior à dos naturais de outros concelhos.

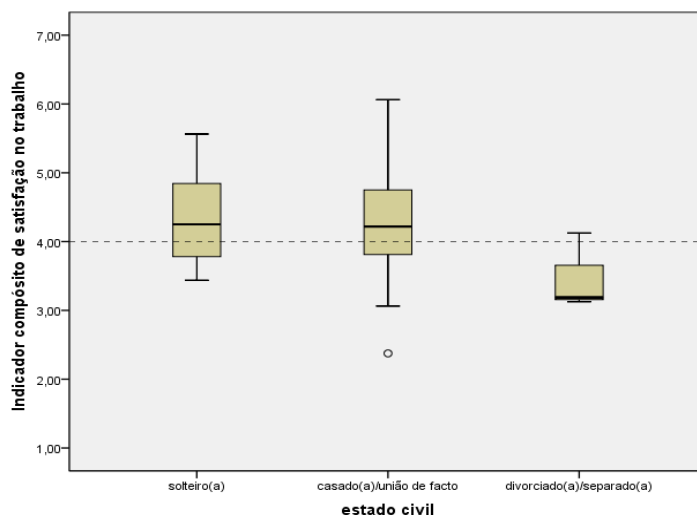
Gráfico 18 – Distribuição do índice de satisfação por concelho de nascimento.



concelho de nascimento	média índice de satisfação
AML e concelhos limítrofes	4,07
Outros	4,18

Em termos familiares, percebemos que os indivíduos divorciados ou separados apresentam níveis de satisfação média mais baixos, ainda que alguma desta diferença possa ser fruto da menor dimensão deste grupo. Verifica-se ainda que os grupos dos solteiros e dos casados ou em união de facto apresentam uma dispersão semelhante, com uma mediana ligeiramente acima do ponto intermédio da escala, ainda que este segundo grupo revele valores máximos e mínimos mais elevados.

Gráfico 19 – Distribuição do índice de satisfação por estado civil.

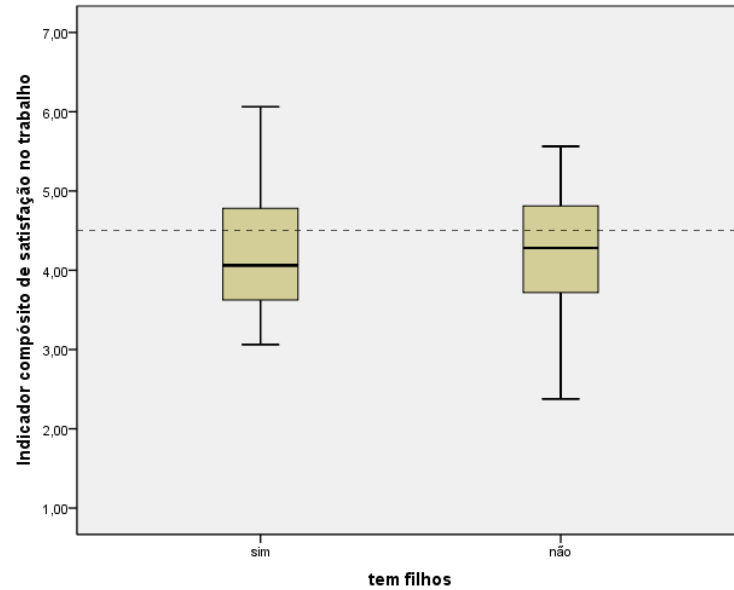


estado civil	média índice de satisfação
solteiro(a)	4,37
casado(a)	4,24
divorciado(a)/separado(a)	3,48

Em termos médios, praticamente não se verificam diferenças ao nível da satisfação dos indivíduos com e sem filhos; nota-se, no entanto, através do diagrama de extremos e quartis que o valor máximo para o indicador composto de satisfação é mais elevado nos que têm filhos relativamente aos que não têm. Apenas como hipótese, sugerimos que, aqui, a satisfação no trabalho possa estar correlacionada com a satisfação com a vida, tal como indicam vários estudos. Assim, estaremos a sugerir que o facto de ter filhos corresponde a um certo grau de realização pessoal que se poderá reflectir numa maior realização profissional. Mas, tal como fizemos notar, estas são meramente hipóteses que surgem no contexto das leituras realizadas e não decorrem directamente dos dados, até porque estes não nos permitem este tipo de generalizações.

Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

Gráfico 20 – Distribuição do índice de satisfação pelo facto de ter filhos.

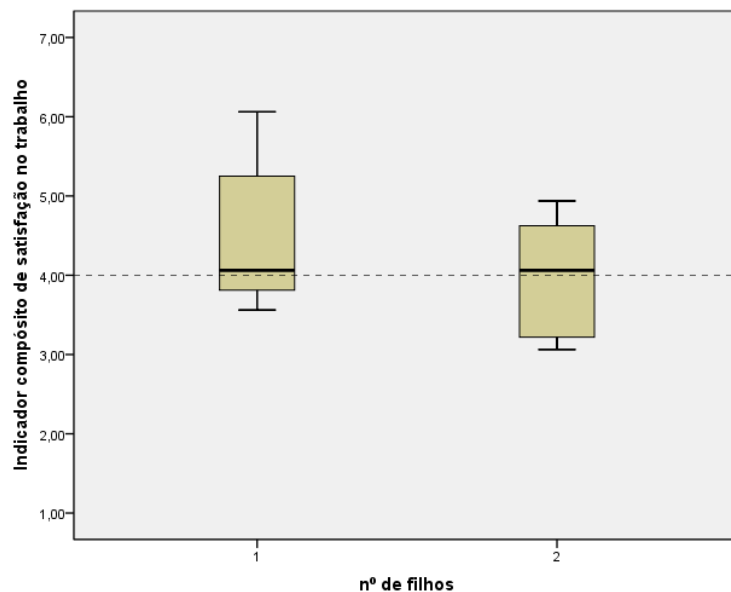


tem filhos	média índice de satisfação
sim	4,23
não	4,26

A mesma lógica, ainda que hipotética, poderá ser usada para a análise da satisfação segundo o número de filhos. No entanto, neste caso as médias de satisfação dos que têm 1 (um) filho e dos que têm 2 (dois) são mais distintas. Podemos então dizer que os indivíduos com 1 (um) filho parecem estar mais satisfeitos que aqueles com 2 (dois) filhos. Aqui poderia ser introduzido um outro factor explicativo desta relação, mas sempre num plano conjectural: uma maior dimensão de agregado familiar pode eventualmente exigir mais recursos ao indivíduo (sejam eles financeiros, de tempo ou de disponibilidade mental) do que um agregado de menor dimensão. Assim, e conhecendo à partida as características do trabalho policial, pode pensar-se que um elemento policial que tenha um agregado maior, sinta que não consegue corresponder às solicitações familiares contribuindo para uma menor satisfação laboral. Mas como se disse, tudo isto são hipóteses que merecem um estudo mais aprofundado. No que diz respeito aos dados recolhidos, pode apenas dizer-se que, no caso dos que têm 1 (um) filho, metade dos indivíduos dispersa-se por níveis de satisfação mais elevados que os que têm 2 (dois) filhos.

Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

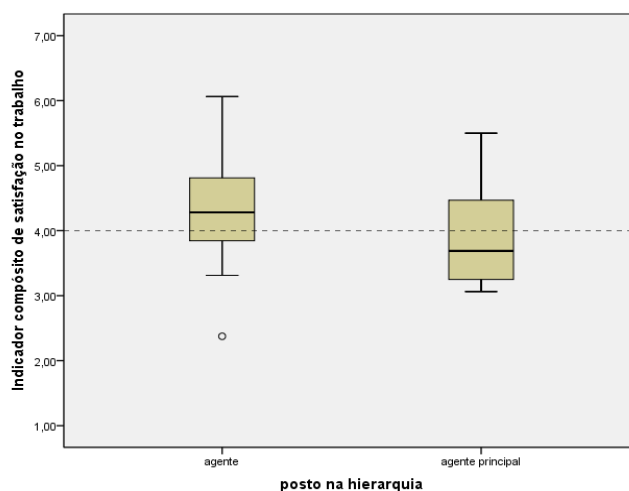
Gráfico 21 – Distribuição do índice de satisfação pelo número de filhos.



número de filhos	média índice de satisfação
1	4,42
2	3,98

Passando agora às características profissionais, observa-se que a satisfação média dos Agentes é ligeiramente superior à dos Agentes Principais. Em termos de dispersão das opiniões, pode ainda referir-se que estes últimos fazem avaliações do seu trabalho mais consensuais e mais negativas que os Agentes. Isto porque as medianas são diferentes (no caso dos Agentes está acima do ponto intermédio da escala e no dos Agentes Principais está abaixo) e porque o intervalo de variação dos valores é mais reduzido no caso dos Agentes Principais.

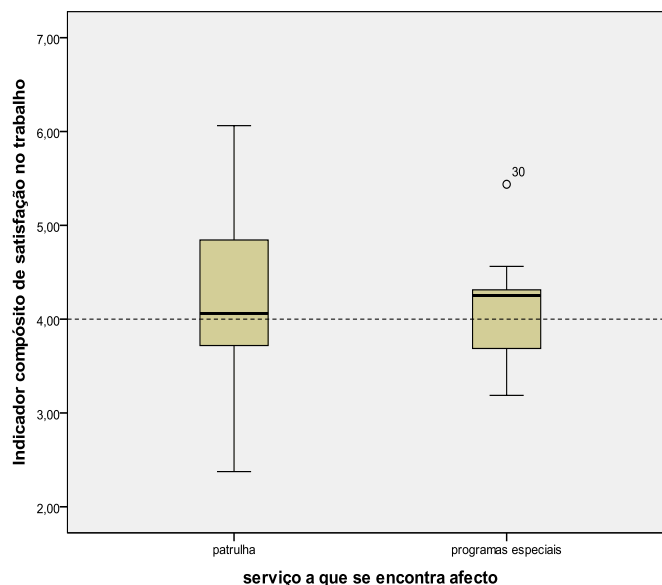
Gráfico 22 – Distribuição do índice de satisfação pelo posto na hierarquia.



posto na hierarquia	média índice de satisfação
Agente	4,35
Agente Principal	3,92

No que diz respeito ao tipo de serviço efectuado, variável central neste trabalho, verifica-se que a satisfação média é mais baixa nos elementos afectos aos programas especiais comparativamente com a dos elementos afectos ao serviço de Patrulha. Nos estudos realizados em outros países não é esta a situação que normalmente se verifica. Ainda que os elementos do PIPP apresentem uma muito menor dispersão relativamente à avaliação dos vários aspectos (patente na curta distância interquartílica), ou seja, ela é mais consensual, o limite superior tem um valor bastante menor que o seu correspondente para os elementos afectos a outro serviço. Já o valor da mediana é superior nos primeiros indiciando que existem mais indivíduos do PIPP com satisfação acima do valor intermédio que indivíduos com funções de Patrulha.

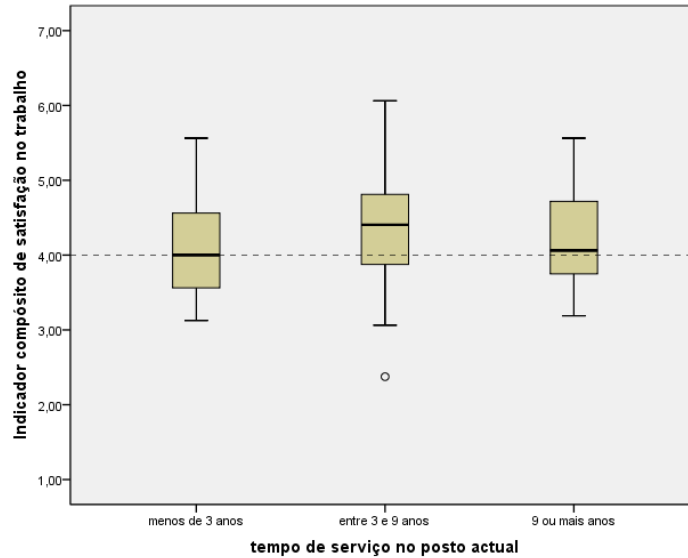
Gráfico 23 – Distribuição do índice de satisfação pelo serviço a que se encontra afecto.



tipo de serviço	média índice de satisfação
patrulha	4,28
programas especiais	4,09

Por último, no que se refere ao tempo de serviço no posto actual, não se percebem grandes diferenças: apenas aqueles que estão no posto actual há algum tempo (entre os 3 e os 9 anos) parecem indiciar níveis de satisfação um pouco mais elevados, patente não só no valor da média como no da mediana e do máximo.

Gráfico 24 – Distribuição do índice de satisfação pelo tempo de serviço no posto actual.



tempo de serviço no posto actual	média índice de satisfação
menos de 3 anos	4,12
entre 3 e 9 anos	4,36
9 ou mais anos	4,19

#### 4.4 Caracterização da Satisfação dos elementos afectos ao PIPP

Passando à análise da satisfação e das expectativas numa perspectiva comparativa entre elementos afectos ao PIPP e afectos ao serviço de Patrulha, optámos por voltar a analisar as várias facetas do trabalho. Esta escolha permite fazer uma análise mais fina, de modo a detectar diferenças mais particulares que se diluem quando consideramos valores médios. Assim, de uma tentativa de encontrar tendências gerais, passamos para uma análise mais singular com o intuito de ensaiar uma avaliação mais específica.

No que diz respeito às várias facetas do trabalho numa perspectiva global, percebemos que os aspectos com os quais os indivíduos afirmam estar mais satisfeitos são a relação com as chefias e o significado do trabalho, tal como já tínhamos visto aquando da análise do perfil de médias. Diferenciando por tipo de serviço, a avaliação do significado do trabalho é muito positiva independentemente de se estar afecto ao PIPP ou ao serviço de Patrulha. Já no que se refere à relação com as chefias, apesar de ser avaliada positivamente nos dois grupos, é nos indivíduos do PIPP que ela se destaca um pouco mais.

Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública:  
O Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

Gráfico 25 – Significado do trabalho, por tipo de serviço.

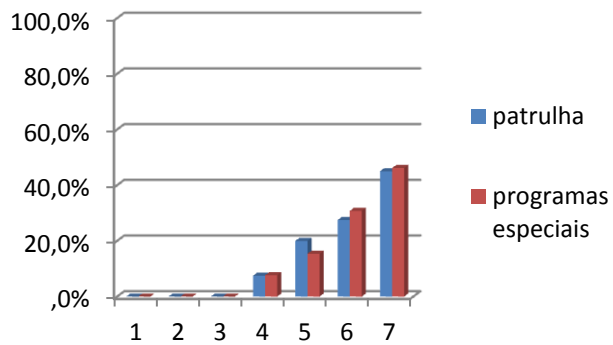
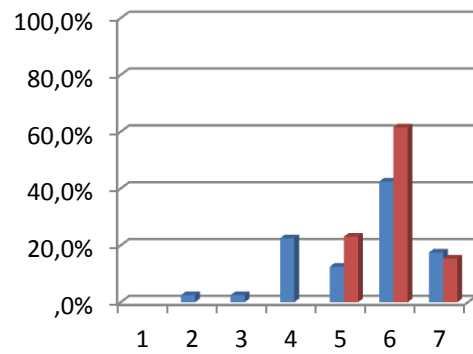


Gráfico 26 – Relação com chefias, por tipo de serviço.



Por oposição, as dimensões que reúnem mais avaliações negativas são, como vimos anteriormente, e tal como seria previsível, as condições de trabalho, o pagamento, a progressão na carreira e as políticas seguidas e objectivos definidos pela gestão.

Gráfico 27 – Condições de trabalho, por tipo de serviço.

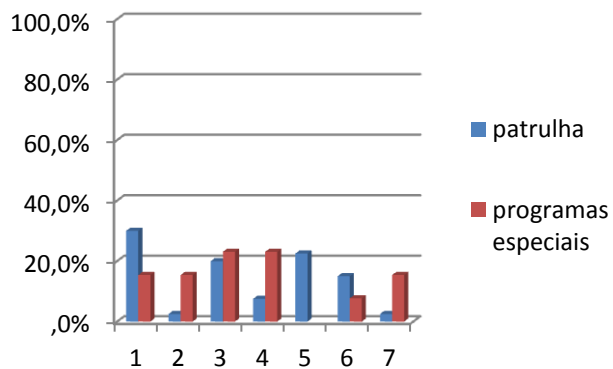


Gráfico 28 – Progressão na carreira, por tipo de serviço.

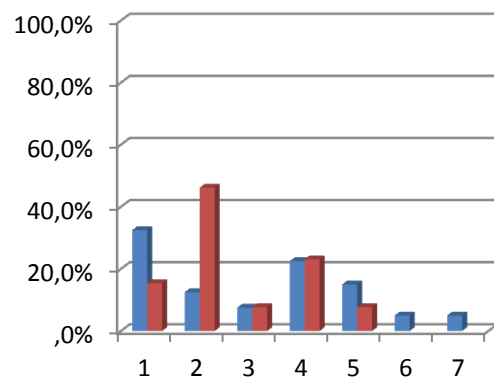


Gráfico 29 – Pagamento, por tipo de serviço.

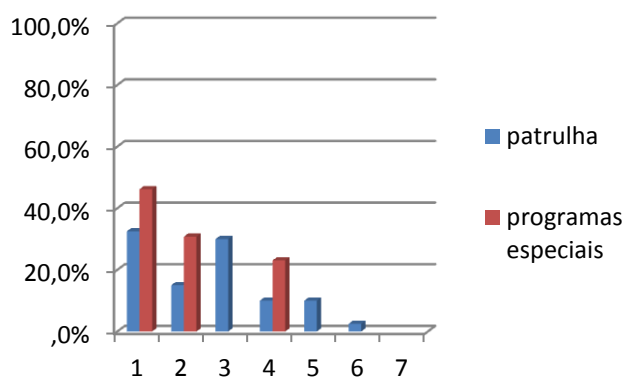
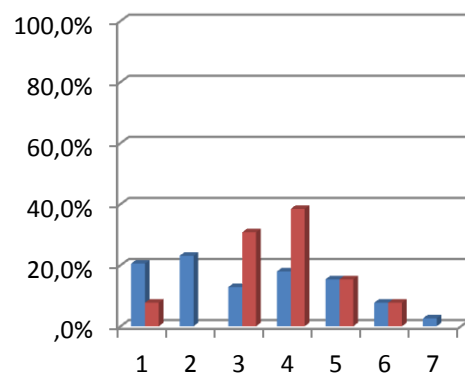


Gráfico 30 – Políticas e objectivos da organização, por tipo de serviço.



Tal como se pode observar pelos gráficos anteriores, as avaliações são tendencialmente mais negativas nestes aspectos independentemente do tipo de serviço prestado. No entanto, em dois deles, perspectivas de progressão profissional e pagamento, os Agentes afectos ao PIPP parecem estar ligeiramente menos satisfeitos que os Agentes a efectuar serviço de Patrulha.

Analisando então as várias dimensões do trabalho por tipo de serviço prestado percebemos algumas assimetrias ao nível da percepção da satisfação. Ao passo que os aspectos com os quais os indivíduos da Patrulha parecem estar mais satisfeitos são a identidade, o reconhecimento, o feedback dos outros, a segurança e estabilidade, as relações sociais e o desenvolvimento, no caso dos elementos do PIPP os aspectos que ganham maior número de avaliações positivas são a autonomia e a variedade de talentos. De referir ainda que, no que diz respeito ao indicador genérico de satisfação, são estes mesmos elementos aqueles que apresentam valores mais positivos (consultar gráficos do Anexo VIII). Estas observações podem indiciar que o PIPP está, em termos de efeitos imediatos no seu efectivo, a actuar sobretudo ao nível da criatividade: sendo este um novo paradigma de policiamento, os actores parecem reconhecer e apreciar o seu potencial renovador onde há espaço para a autonomia e para a colocação em prática de uma variedade de talentos e de capacidades.

No que se refere às expectativas, àquilo que é valorizado no trabalho, podemos observar que, ainda que mais uns que outros, todos os aspectos são valorizados. No entanto, algumas dimensões destacam-se. É o caso das relações interpessoais (sociais e com as chefias): esta dimensão é muito valorizada independentemente do serviço prestado.

Gráfico 31 – Relação com chefias, por tipo de serviço.

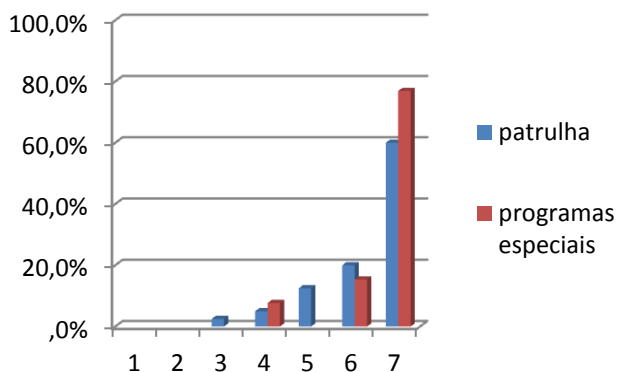
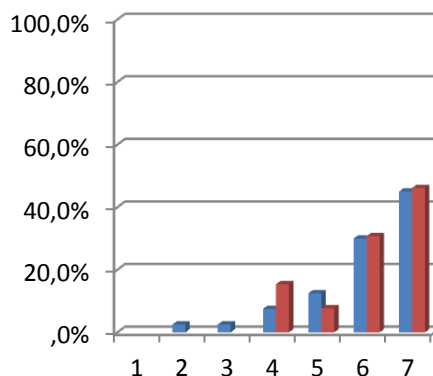


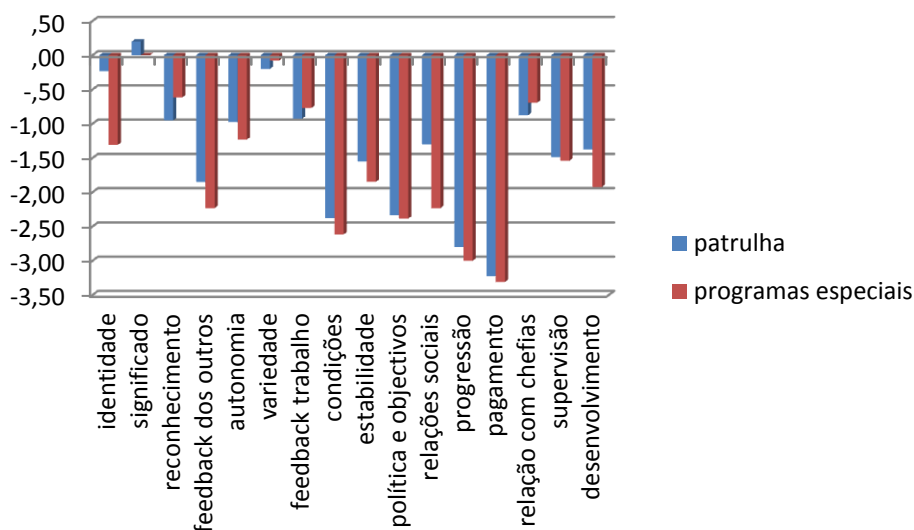
Gráfico 32 – Relações sociais, por tipo de serviço.



Relativamente às restantes dimensões, observa-se que os elementos afectos ao PIPP valorizam sobretudo a identidade da tarefa, a possibilidade de utilizar diversos talentos e capacidades, o significado da tarefa, as condições de trabalho, a política e os objectivos definidos pela gestão e sistema de supervisão e controlo adequados. No que se refere aos indivíduos com serviço de Patrulha, eles valorizam sobretudo o feedback dos outros e a segurança e estabilidade (consultar gráficos do Anexo VIII).

Por fim, e no que diz respeito à discrepância entre aquilo que é valorizado e aquilo que é obtido, podemos observar que não existem diferenças importantes entre os dois grupos que estamos a considerar.

Gráfico 33 – Diferença entre médias de valorização e médias de satisfação, por tipo de serviço.



Percebemos então que a maior diferença se verifica ao nível da identidade da tarefa. Como dissemos inicialmente, esta discrepância pode funcionar como um bom indicador de frustração e, ao mesmo tempo, uma pista para uma possível mudança dentro da organização. Assim, o facto dos elementos do PIPP terem um valor relativamente elevado de diferença entre observado e esperado neste item (muito mais elevado que nos restantes elementos) pode revelar, por parte destes elementos, uma maior necessidade de identificar claramente todas as componentes das tarefas. Fazendo uma leitura de conjunto, retomando algumas das conclusões anteriores, a abertura existente para o uso da criatividade necessitará, talvez, de ser acompanhada por algumas directivas mais específicas. Nos restantes itens a diferença não é tão relevante.

## Conclusão

Com a modernização do policiamento em Portugal, passamos a assistir a uma polícia mais voltada para o cidadão, para as suas preocupações e, em especial, para a sua percepção de segurança que, como sabemos, é um sentimento subjectivo cujo estudo necessita de ser feito de forma mais personalizada junto da população. O PIPP, neste contexto, adquire extrema importância ao visar a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e da melhoria dos índices de eficiência e de eficácia da actuação policial ao garantir uma melhor articulação entre as valências de prevenção/proximidade, de ordem pública, de investigação criminal e de informações<sup>40</sup>.

No entanto, é importante referir que não basta apenas proceder à modernização formal do policiamento, através da adopção de determinados conceitos e da emanação de directivas de procedimentos. É necessário muito mais que isso: é fundamental proceder a uma reestruturação da própria organização de forma a permitir a criação de uma mentalidade global e de uma formação específica pois, tal como referem Rosenbaum *et al.* (1994), existem obstáculos internos (como a falta de conhecimento e formação), uma cultura policial negativa e resistente à mudança e uma estrutura burocrática que condicionam o policiamento de proximidade e o estabelecimento de parcerias no âmbito deste modelo de policiamento.

O reajustamento da organização às necessidades do modelo de policiamento de proximidade é essencial uma vez que, tal como refere Wycoff, “external service delivery would not improve until the organization more effectively used and served its employees, or ‘internal customers’” (1994: 372), recorrendo ao mote: “Closer to the People: Quality From the Inside, Out” (*idem, ibidem*).

De modo a incorporar estas alterações estruturais e funcionais, é importante que todos elementos policiais estejam comprometidos com os objectivos comuns da organização. Mais ainda, sabe-se que a satisfação no trabalho desempenha um papel central nas instituições. Especificamente ao nível dos elementos que estão afectos ao policiamento de proximidade, níveis de satisfação laboral mais elevados contribuem para, por um lado, incorporarem melhor a nova filosofia organizacional (pois os elementos que se encontram mais satisfeitos adaptam-se mais facilmente à mudança) e, por outro lado, ao estarem mais satisfeitos tal irá reflectir-se na satisfação da população, uma vez que aqueles prestarão mais atenção e dedicação ao serviço que estão a desempenhar (Wycoff, 1994).

---

<sup>40</sup> Cf. Directiva Estratégica n.º 10/2006 de 15/05/2006, da DNPS.

Esta questão da satisfação tem sido largamente estudada nas organizações sobretudo por condicionar o comportamento individual ao nível do trabalho desenvolvido, do relacionamento com os colegas e da dinâmica concedida à própria organização.

Dado o seu carácter subjectivo, foram-se criando vários métodos para medir a satisfação no trabalho, sendo que o mais defendido é o da medição através de um indicador compósito resultante da avaliação de vários aspectos do trabalho. Há, contudo, também autores que defendem que a avaliação da satisfação pode ser feita através de um único indicador genérico.

Assim, e com base nos estudos de Herzberg e do modelo das características do trabalho de Hackman e Oldman, decidimos aplicar um inquérito por questionário composto por variáveis que têm como finalidade medir a satisfação com determinadas características do trabalho e também a importância que é dada a cada um desses aspectos. Incluímos ainda variáveis de caracterização socioprofissional. Responderam ao questionário todos os elementos policiais das Esquadras de Alverca e dos Olivais, que estão afectos ao PIPP e ao serviço de Patrulha, e que se disponibilizaram para o efeito (totalizando 64 questionários válidos).

Do nosso estudo podemos retirar que a maioria da população inquirida é constituída por homens, que relativamente à satisfação no trabalho revelaram níveis menos consensuais que as mulheres. Ainda assim, e em termos médios, não se observam grandes diferenças entre os sexos.

Com base na idade, constatamos que os valores de satisfação mais elevados se situam nas idades mais jovens e nas mais avançadas, indo de encontro à relação em “U” que Clark (1997) estabelece entre idade e satisfação.

Com a análise do concelho de proveniência podemos constatar que os elementos que se encontram menos satisfeitos são os que provêm de concelhos da Área Metropolitana de Lisboa e concelhos limítrofes, sendo que os oriundos de outros concelhos do país se encontram mais satisfeitos, o que parece contrariar de alguma forma a ideia clássica de que a deslocalização traz insatisfação. Por isso mesmo, este seria um ponto que devesse merecer um estudo mais aprofundado no futuro.

Relativamente ao contexto familiar, os solteiros e os casados ou a viver em união de facto apresentaram índices de satisfação superior aos divorciados/separados.

Quanto ao seu agregado familiar, 42% tem filhos e destes, 63,6% têm 1 (um) filho e 36,4% têm 2 (dois) filhos. De entre estes, realçamos que embora não existam grandes diferenças, os indivíduos que se encontram mais satisfeitos são os que têm filhos, podendo

esta situação estar relacionada com o que referimos anteriormente, de que a satisfação no trabalho e pessoal estão relacionadas.

Passando à caracterização profissional dos inquiridos, constatamos que 73% são Agentes e 27% Agentes Principais, sendo possível observar que a satisfação média dos Agentes é ligeiramente superior à dos Agentes Principais, encontrando-se a maioria dos inquiridos há 2 (dois) anos num desses postos, em que os que possuem entre 3 (três) a 9 (nove) anos no mesmo posto se encontram com índices de satisfação um pouco mais elevados que os restantes.

Destes elementos referidos é importante salientar para o nosso estudo que 24,5% estão afectos ao PIPP, ao passo que 75,5% estão adstritos ao serviço de Patrulha. Quando analisados relativamente à satisfação no trabalho (tema principal no nosso trabalho) constatamos que a satisfação média é mais baixa nos elementos afectos ao PIPP do que nos restantes elementos; porém, o valor da mediana é superior nos primeiros o que significa que existem mais elementos afectos ao PIPP com satisfação acima do valor intermédio, comparativamente aos restantes elementos.

Os aspectos com os quais os inquiridos se encontram mais satisfeitos são a relação mantida com as chefias, a variedade de talentos e capacidades que são evocados a empregar, a importância que o trabalho que desenvolvem tem para outras pessoas e a identidade com a tarefa que realizam, que podemos relacionar com o trabalho em si e as relações sociais; enquanto que as que menos se encontram satisfeitas são o vencimento auferido, a possibilidade de progressão profissional, a política da organização e as condições de trabalho, que se relacionam directamente com a organização.

Comparado a dimensão observada e a esperada das várias facetas do trabalho, que poderá funcionar como um indicador de frustração de expectativas, obtivemos as maiores diferenças nas variáveis de pagamento, possibilidade de progressão na carreira, condições de trabalho, política da organização e feedback dos outros. As variáveis com menor discrepância foram o recurso a uma variedade de talentos e capacidades, identidade da tarefa, relação com as chefias, reconhecimento dos outros e o feedback do trabalho. De entre todas as variáveis, a única cujo resultado é positivo é a que está relacionada com o significado que o trabalho desenvolvido tem para outras pessoas, ou seja, o quão importante é o trabalho na vida de outras pessoas.

Quanto à necessidade de crescimento individual, realçamos o facto de, aquando da comparação entre os valores obtidos da escala das realizações com o das expectativas, a variável relativa às alterações que o trabalho sofre diariamente resultou positiva, o que

significa que os inquiridos não consideram o seu trabalho rotineiro e monótono, o que contribui para valorizar as capacidades, qualificações e aspirações pessoais dos elementos visando, tal como refere Morais (2000), recorrendo a Hackman e Oldman, a obtenção, por parte da instituição, de todos os benefícios que uma massa humana satisfeita e motivada podem trazer.

De uma forma geral, tendo em conta os indicadores utilizados neste trabalho (genérico e compósito), os inquiridos revelam níveis de satisfação medianos uma vez que a média de ambos os indicadores se situam ligeiramente acima do centro da escala, sendo importante não esquecer que, tal como refere Locke (1976), a satisfação varia consoante as expectativas, as necessidades e os valores do individuo e que resulta de uma ou várias experiências relativas ao trabalho.

No caso mais concreto do PIPP, através de uma análise mais pormenorizada com vista a detectar diferenças mais particulares entre os elementos afectos ao PIPP e os elementos que desempenham funções de Patrulha (Auto/Apeada), foi-nos possível constatar que as dimensões com as quais os elementos se encontram mais satisfeitos são a relação com as chefias e o significado do trabalho, com principal incidência para a relação com as chefias; enquanto que as facetas com que menos se encontram satisfeitos são as relativas às perspectivas de progressão na carreira e ao pagamento. Quanto aos elementos do PIPP especificamente, podemos constatar que as dimensões com as quais estes estão mais satisfeitos são a autonomia e a variedade de talentos, denotando-se aqui o cariz inovador do PIPP e que se traduz, por parte do efectivo, num reconhecimento de que este programa possui potencial renovador onde há lugar para uma certa autonomia e para a aplicação de uma variedade de talentos e de capacidades que não é possível noutros serviços.

A satisfação com estas características do trabalho, nomeadamente as que digam respeito à participação num maior número de actividades, à utilização de mais talentos, à possibilidade de trabalhar num projecto completo, à autonomia e a um trabalho com significado para outras pessoas, farão aumentar a satisfação no trabalho (Rosenbaum *et al.*, 1994).

Este pensamento está patente quando analisamos as expectativas dos elementos afectos ao PIPP, em que estes valorizam sobretudo a identidade da tarefa, a possibilidade de utilizar diversos talentos e capacidades, o significado da tarefa, as condições de trabalho, a política e os objectivos definidos pela gestão e sistemas de supervisão e controlo adequados, denotando-se a influência que o PIPP exerce sobre os elementos.

Da comparação entre as expectativas e as realizações, verificamos que não existem discrepâncias relevantes, à excepção do item "identidade da tarefa", indiciando que os elementos parecem considerar que não está ainda bem definido o conteúdo das suas tarefas. Tendo em conta as conclusões a que fomos chegando ao longo do estudo, e através de uma análise de conjunto, pode-se encontrar aqui potencial de melhoramento ao nível da formação e do acompanhamento destes elementos no desenvolvimento das suas tarefas. A este nível, seria interessante tirar proveito da autonomia que é concedida aos elementos (e por eles valorizada) complementando-a com um acompanhamento mais próximo por parte dos vários níveis hierárquicos, pois não podemos esquecer que se trata de uma “nova filosofia e uma nova estratégia organizacional” (MAI, 1999: 14) que exige uma contínua formação dos seus elementos.

Este acompanhamento próximo e exaustivo e a necessidade de maior preocupação com a satisfação destes elementos prende-se também com o carácter voluntário deste serviço, o qual exige total empenho por parte dos elementos sobretudo ao nível da iniciativa para desenvolver acções e propor superiormente determinadas medidas.

O presente trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso de duas esquadras do COMETLIS. Como tal, não tem ambições de representatividade nacional nem sequer regional. Pretendemos que este pudesse ser um ponto de partida para futuros estudos mais aprofundados e mais disseminados territorialmente. Uma análise similar a nível nacional, fosse ela de carácter censitário ou não, traduzir-se-ia, cremos, em enormes benefícios para a avaliação do Programa e do próprio desempenho da PSP enquanto instituição. Aliás, e tal como é referido no relatório de avaliação do projecto-piloto do PIPP (2007), uma análise comparativa entre dois momentos, com um lastro temporal mais alargado, seria uma ferramenta importante para a avaliação desta medida.

Com a análise efectuada no nosso estudo procurámos sobretudo evidenciar algumas das dinâmicas organizacionais geradas pela introdução deste novo paradigma de policiamento. Este trabalho pretendeu servir como instrumento de auxílio à gestão no sentido de proporcionar à instituição um conhecimento de algumas das variáveis onde pode ter influência de modo a proporcionar níveis de satisfação mais elevados e sustentados nos seus elementos. Isto porque, e como referem Rosenbaum *et al.* (1994), os funcionários são mais produtivos quando estão satisfeitos com o reconhecimento, por parte da organização, das suas necessidades individuais.

---

Toni Fernandes Teixeira  
Aspirante a Oficial de Polícia  
211/152257

## Bibliografia

- Alcobia, P.** (2001), Atitudes e satisfação no trabalho. In: **Ferreira, J.**; Neves, J.; Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Alcobia, P.** (2001), *Influência das Características da Função e da Justiça Organizacional sobre a Satisfação no Trabalho*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE.
- Bacharach, S., Bamberger, P., Conley, S.** (1991), “Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work”, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Becker, T., Billings, R.** (1993), “Profiles in commitment: An empirical test”, *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 177-190.
- Blau, G.** (1993), “Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover”, *Personnel Psychology*, 46, 313-330.
- Brough, P., R. Frame** (2004), “Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables”, *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 33, nº 1.
- Caetano, M.** (2004), *Manual de Direito Administrativo*, vol. II, 10ª ed., 7ª reimp., Coimbra, Edições Almedina, S.A.
- Caldwell, D., O’Reilly, C.** (1990), “Measuring person-job fit with a profile-comparison process”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, 648-657.
- Carochinho, J.** (1998), *Satisfação no trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE.
- Chiavenato, I.** (1982), *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*. 2ª ed., São Paulo, McGraw-Hill.
- Clark, A.** (1997), "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?", *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Correia, S.** (1994), *Dicionário Jurídico da Administração Pública*, vol. VI, Lisboa, Coimbra Editora.
- Costa, R.** (2006), *Políticas de Proximidade com a Comunidade e Modelos Departamentais Concentrados*, Dissertação Final de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCPSI.

**Dantzker, M.** (1994), “Measuring job satisfaction in police departments and policy implications: An examination of a mid-size, southern police department”, *American Journal of Police*, 13, 77-101.

**Dias, A.** (2009), *Satisfação no trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recurso a ‘latent growth curve models’*, Dissertação de Mestrado em Prospecção e Análise de Dados, ISCTE.

**Duarte, F.** (2008), *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais*, Dissertação Final de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCPSP.

**Durão, S.** (2008), *Patrulhas e Proximidade. Uma Etnografia da Polícia em Lisboa*, Dissertação de Doutoramento em Antropologia, especialidade de Antropologia das Sociedades Complexas, ISCTE.

**Fachada, M.** (1998), *Psicologia das Relações Interpessoais*. vol. 2, 2ª ed., Edições Rumo, Lisboa.

**Ferreira, C.** (2000), *A Globalização dos Novos Modelos de Policiamento*, Dissertação Final de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCPSP.

**Ferreira, M., Sousa, L.** (2006), “Satisfação no Trabalho e Comportamentos Estratégicos”. *Revista Portuguesa de Enfermagem*, 6, pp. 37-46.

**Griffin, G., Dunbar, R., McGrill, M.** (1978), “Factors associated with job satisfaction among police personnel”, *Journal of Police Science and Administration*, 6, 77-85.

**Guimarães, L.** (1997), *A Polícia de Segurança Pública e a “Concentração” in A Administração Pública em Portugal*. Dissertação de Mestrado inédita, Universidade do Minho.

**Hackman, J., Oldman, G.** (1975), “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 2, 159-170.

**Hill, M., A. HILL** (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

**Hoath, D., Schneider, F., Starr, M.** (1998), “Police Job Satisfaction as a Function of Career Orientation and Position Tenure: Implications for selection and community policing”, *Journal of Criminal Justice*, 26, 337-347.

**Jex, S., Gudanski, D.** (1992), “Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.

**Judge, T., Watanabe, S.** (1993), “Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.

**Kohan**, A., B. O'Connor (2002), "Police Officer Job Satisfaction in Relation to Mood, Well-Being and Alcohol Consumption", *The Journal of Psychology*,

**Krejčí**, P., K. Jaroslav, J. Semrád (1996), The Relation Between Job Satisfaction, Job Frustration and Narcissism and Attitudes Towards Professional Ethical Behaviour Among Police Officers, in M. Pagon (ed.), *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge With Experience From the West*, Ljubljana: College of Police and Security Studies.

**Lawler**, E. (1994), *Motivation in Work Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

**Lee**, C., Ashford, S., Bobko, P. (1990), "Interactive effects of type A behavior, and perceived control on worker performance. Job satisfaction, and somatic complaints", *Academy of Management Journal*, 33, 870-881.

**Lisboa**, M., Dias, A. (2007), "Avaliação de um Programa Integrado de Policiamento de Proximidade", Relatório Final.

**Locke**, E. (1976), The nature and causes of job satisfaction, em Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.

**Lurigio**, A., Rosenbaum, D. (1994), "The Impact of Community Policing on Police Personnel: A Review of the Literature.", *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*, pp 63-147, Thousand Oaks, CA: Sage.

**MAI** (1999), "Técnicas de Proximidade", *Policiamento de Proximidade*.

**Maslach**, C., Jackson, S. (1981), "The Maslach Burnout Inventory", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

**Miller**, H., M. Scott, K. Bitna (2009), "Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter?", *Journal of Criminal Justice*, 37, 419-426.

**Morais**, F. (2000), *Avaliação do impacto das características do conteúdo e do contexto do trabalho ao nível da motivação e satisfação dos recursos humanos: Jovens quadros da área comercial da Banca portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

**O'Driscoll**, M., Beehr, T. (1994), "Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.

**Pinto**, R. (2009), *Introdução à análise de dados com recurso ao SPSS*, Lisboa, Sílabo.

**Raposo**, J. (2006), *Direito Policial*, Tomo I, Lisboa, Edições Almedina, S.A.

**Rosenbaum, D., S. Yeh, D. Wilkinson** (1994), *Impact of Community Policing on Police Personnel: A Quasi-Experimental Test*, Sussex, SAGE Publications.

**Schake, M.** (1991), “Organizacional citizenship: A review, proposed model, and research agenda”, *Human Relations*, 44, 735-759.

**Schaubroeck, J., Gangster, D., Fox, M.** (1992), “Dispositional affect and work-related stress”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 322-335.

**Sheley, J.** (1979), “Determinants of police job satisfaction”, *Sociological Inquiry*, 49, 49-55.

**Shore, L., Newton, L., Thorton, G.** (1990), “Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions.”, *Journal of Organizational Behaviour*, 57, 57-67.

**Silva, M.** (2008), *Programa Escola Segura: Desafios e Oportunidades para a Melhoria do Relacionamento Polícia – Comunidade Escolar*, Dissertação Final de Licenciatura em Ciências Policiais, ISCP SI.

**Smeets, S., C. Strebelle** (2000), *La police de proximité en Belgique. Vers un nouveau modèle de gestion de l'ordre?*, Bruxelles, Bruylant.

**Soares, J.** (2007), *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*, Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Aveiro.

**Spector, P.** (1997), “Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences”, Thousand Oaks, SAGE.

**Spector, P., Dwyer, D., Jex, S.** (1988), “Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple Data sources”, *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.

**Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. Caetano, A.** (1994), *Psicologia social da organizações: Estudos em empresas portuguesas*, Oeiras, Celta Editora.

**Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F.** (2001), *Sondagens - a amostragem como factor decisivo de qualidade*, Lisboa, Sílabo.

**Wilson, D., Bennett, S.** (1994), “Officers’ Response to a Community Policing: Variations on a Theme”, *Crime e Delinquency*, Vol. 40 No. 3, pp. 354-370.

**Wycoff, M., Skogan, W.** (1994), “The Effect of a Community Policing Management Style on Officers’ Attitudes”, *Crime e Delinquency*, Vol. 40 No. 3, pp. 371-383.

## **Legislação**

Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu – Prevenção da Criminalidade da União Europeia, de 16 de Abril de 2004.

Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro (Estatuto Profissional da PSP).

Directiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de Maio da DNPS (PIPP).

Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto (Lei Orgânica da PSP).

Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto (Lei de Segurança Interna).

## **Anexos**

**Anexo I** – Pedidos de autorização para aplicação do Inquérito por Questionário na 2ª Divisão e na Divisão de Vila Franca de Xira e para recolha de informação relacionada com o PIPP no Departamento de Operações da DNPSP.

**Anexo II** – Curso de Policiamento de Proximidade.

**Anexo III** – Questionário aplicado aos elementos da 34ª e da 91ª Esquadras afectos aos serviços de PIPP e Patrulha (Auto/Apeada).

**Anexo IV** – Tabela de correspondência entre variáveis e as respectivas questões colocadas no questionário.

**Anexo V** – Outputs relativos ao Ponto 4.1.

**Anexo VI** – Outputs relativos ao Ponto 4.2.

**Anexo VII** – Outputs relativos ao Ponto 4.3.

**Anexo VIII** – Gráficos relativos ao Ponto 4.3.

**Anexo IX** – Outputs relativos ao Ponto 4.4.

**Anexo I – Pedidos de autorização para aplicação do Inquérito por Questionário na 2ª Divisão e na Divisão de Vila Franca de Xira e para recolha de informação relacionada com o PIPP no Departamento de Operações da DNPSP**

## **Exmo. Sr. Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**

Toni Fernandes Teixeira, Aspirante a Oficial de Polícia nº 211/152257, vem respeitosamente requerer a V. Ex.<sup>a</sup> que se digne oficial o Exmo Comandante do Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa para autorizar a aplicação de um Inquérito por Questionário ao pessoal com funções policiais de patrulha (auto e apeada) e afecto ao policiamento de proximidade da 2ª Divisão e da Divisão de Vila Franca de Xira (uma Esquadra em cada uma das Divisões).

O referido Inquérito faz parte de um estudo a realizar no âmbito da dissertação final de curso, subordinada ao tema **Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública: o caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade** tendo como objectivo avaliar o nível de satisfação no trabalho do pessoal com funções policiais adstritos ao policiamento de proximidade, em comparação com os elementos que se encontram a desempenhar funções de patrulha procurando determinar qual foi o impacto que os Programas de Proximidade tiveram no efectivo policial ao nível da satisfação no trabalho, recorrendo para tal à análise de diversas variáveis presentes no questionário a aplicar.

O período para a aplicação do Inquérito será, em princípio, na segunda quinzena de Fevereiro.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 12 de Janeiro de 2010

---

Toni Fernandes Teixeira  
Aspirante, nº 211/152257

**EXMO SR. DIRECTOR DO INSTITUTO SUPERIOR DE  
CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**

Toni Fernandes Teixeira, Aspirante nº 211/152257, aluno do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do trabalho de final de curso a realizar no presente ano lectivo sobre **Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública: o Caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade**, solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> mandar oficiar o Departamento de Operações – Divisão de Prevenção Pública e Proximidade, no sentido de apurar se pode facultar informação referente ao Programa Integrado de Policiamento de Proximidade.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 09 de Março de 2010

---

Toni Fernandes Teixeira

Aspirante nº 211/152 257

## **Anexo II – Curso de Policiamento de Proximidade**



## Polícia de Segurança Pública DEPFORM

### Referencial de Curso

Mod. 1

#### Identificação do Curso

Nº / Designação	23	Policimento de Proximidade
Entidade Organizadora	Direcção Nacional (DEPFORM)	
Tipo de Formação	Formação Contínua	

#### Objectivos Gerais do Curso

- Dotar os formandos com um leque alargado de competências profissionais na área do policiamento de proximidade.
- Sensibilizar os formandos para a importância do conceito do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade (PIPP) e sua aplicabilidade.

#### Destinatários

Elementos policiais com funções operacionais.

#### Pré-Requisitos

- 

#### Horário

Dias de Formação	4
Total de Horas Diárias	6
Hora de Início	09H30
Hora de Fim	17H00
Intervalo Almoço	12H30 a 14H00

Módulos	Duração
1 PIPP: enquadramento teórico	3
2 Escola segura	2
3 Violência doméstica	3
4 Vitimação e grupos de risco	2
5 Violência juvenil	1
6 Delinquência juvenil: contextos de risco	2
7 Minorias étnicas	1
8 Parcerias e redes de contacto	1
9 Técnicas, procedimentos e coordenação operacional	2
10 Tráfico de seres humanos	1
11 Gestão do local do crime	1
12 Crimes sexuais	1
13 Caso prático e Debriefing	4
<b>Carga Horária Total</b>	<b>24</b>

#### Sistema de Avaliação

Avaliação formativa

**Anexo III – Questionário aplicado aos elementos da 34<sup>a</sup> e da 91<sup>a</sup>  
Esquadras afectos aos serviços de PIPP e Patrulha  
(Auto/Apeada)**



Rua 1º de Maio, 3  
1349 – 040 LISBOA



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA  
**POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS  
E  
SEGURANÇA INTERNA

O presente questionário, inserido na Dissertação de Mestrado Integrado subordinada ao tema da “Satisfação no Trabalho na Polícia de Segurança Pública”, é anónimo e confidencial e visa caracterizar a sua satisfação no trabalho em relação a um conjunto de variáveis. É composto por um conjunto de frases sobre as quais se deverá pronunciar, correspondendo a cada uma delas duas secções de resposta independentes (duas escalas com quadriculas de 1 a 7 para que responda colocando um “X” nos espaços adequados):

A 1ª secção é relativa à situação objectiva que se verifica na sua organização; pretende-se que faça um retrato tão exacto quanto possível da forma como o atributo descrito na frase caracteriza (ou não) o seu trabalho.

A 2ª secção diz respeito à importância que o atributo mencionado tem para si; por favor, indique quanto gostaria ou esperava que esse aspecto estivesse presente no seu trabalho.

**Exemplo:**

Suponha que na sua organização raramente tem a possibilidade de tomar decisões individualmente, sem ter que recorrer ao(s) seu(s) superior(es). No entanto, julga que deveria usufruir de uma grande dose de liberdade para tomar as opções que julgasse correctas. A frase em relação à qual se iria pronunciar seria:

**“Possuo liberdade de tomar decisões individualmente no desempenho do meu trabalho”**

Então, na 1ª secção, respeitante à situação real existente no seu trabalho, poderia assinalar:

1	2	3	4	5	6	7
(Discordo completamente)						(Concordo plenamente)
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na 2ª secção, relativa a quanto pretenderia usufruir dessa característica, independentemente do que se verifica na realidade, poderia responder:

1	2	3	4	5	6	7
(Acho totalmente irrelevante)						(Considero fundamental)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. As minhas funções consistem na realização completa de uma tarefa/processo com um principio e fim bem definidos.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**2. O resultado do trabalho que realizo é importante para outras pessoas.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**3. O meu trabalho permite-me gozar do reconhecimento dos outros, promovendo o meu respeito próprio.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**4. Recebo informação frequente, regular e atempada acerca do meu desempenho nas funções que ocupo.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**5. As tarefas que realizo têm elevado grau de exigência, constituindo um desafio às minhas capacidades.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**6. Posso liberdade para agir e tomar as decisões sobre o trabalho que me compete.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**7. As minhas funções consistem na realização de uma variedade de tarefas que me obriga a utilizar um conjunto importante de diferentes talentos/capacidades.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**8. Os objectivos que procuro atingir no desenvolvimento do meu trabalho são ambiciosos, estimulantes.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**9. A execução do meu trabalho por si só permite-me conhecer os resultados do meu esforço para a realização dos objectivos pretendidos.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------





**16. Gozo de um bom relacionamento com as minhas chefias.**

1 (Discordo completamente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo plenamente)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 (Acho totalmente irrelevante)	2	3	4	5	6	7 (Considero fundamental)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Considero desadequados os sistemas de supervisão e controlo que existem na organização em que trabalho.**

1 (Discordo completamente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo plenamente)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 (Acho totalmente irrelevante)	2	3	4	5	6	7 (Considero fundamental)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. O meu emprego dá-me a oportunidade de enriquecer a minha formação e desenvolver as minhas capacidades.**

1 (Discordo completamente)	2	3	4	5	6	7 (Concordo plenamente)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 (Acho totalmente irrelevante)	2	3	4	5	6	7 (Considero fundamental)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Poucos aspectos do meu trabalho sofrem alterações; realizo-o da mesma maneira praticamente todos os dias.**

1 2 3 4 5 6 7  
(Discordo completamente) (Concordo plenamente)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7  
(Acho totalmente irrelevante) (Considero fundamental)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**20. Globalmente, considerando todos os aspectos do meu trabalho, sinto-me:**

1 2 3 4 5 6 7  
(Completamente insatisfeito) (Plenamente satisfeito)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Para fins exclusivamente estatísticos, pedimos-lhe agora que responda a algumas questões de carácter individual.**

1. Sexo

(1) Masculino

(2) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_ anos

3. Naturalidade:

(1) País: \_\_\_\_\_

(2) Concelho: \_\_\_\_\_

4. Estado Civil:

- (1) Solteiro(a)
- (2) Casado(a) / União de facto
- (3) Divorciado(a) / Separado(a)
- (4) Viúvo(a)

5. Nível de instrução:

- (1) 1º ciclo do ensino básico (1º ao 4º ano)
- (2) 2º ciclo do ensino básico (5º ao 6º ano)
- (3) 3º ciclo do ensino básico (7º ao 9º ano)
- (4) Ensino secundário (10º ao 12º ano)
- (5) Ensino Superior

6. Tem filhos?

- (1) Sim  Quantos? \_\_\_\_\_
- (2) Não

7. Posto que ocupa na hierarquia da PSP:

- (1) Agente
- (2) Agente Principal

8. Tempo de serviço no Posto actual: \_\_\_\_\_ (anos / meses) Riscar o que não interessa

9. Serviço onde se encontra actualmente:

- (1) Patrulha (Auto/Apeada)
- (2) Programas Especiais (PIPP)

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Anexo IV – Tabela de correspondência entre variáveis e as respectivas questões colocadas no questionário**

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>
<b>Variáveis relacionadas com o conteúdo das tarefas e com factores contextuais.</b>	
<u>Identidade da tarefa</u>	“As minhas funções consistem na realização completa de uma tarefa/processo com um principio e fim bem definidos.”
<u>Significado do trabalho</u>	“O resultado do trabalho que realizo é importante para outras pessoas.”
<u>Reconhecimento</u>	“O meu trabalho permite-me gozar do reconhecimento dos outros, promovendo o meu respeito próprio.”
<u>Feedback dos outros</u>	“Recebo informação frequente, regular e atempada acerca do meu desempenho nas funções que ocupo.”
<u>Autonomia</u>	“Possuo liberdade para agir e tomar as decisões sobre o trabalho que me compete.”
<u>Variedade de talentos</u>	“As minhas funções consistem na realização de uma variedade de tarefas que me obriga a utilizar um conjunto importante de diferentes talentos/capacidades.”
<u>Feedback do trabalho</u>	“A execução do meu trabalho por si só permite-me conhecer os resultados do meu esforço para a realização dos objectivos pretendidos.”
<u>Condições de trabalho</u>	“A minha organização oferece-me boas condições de trabalho de modo a permitir um bom desempenho das minhas funções.”
<u>Segurança/Estabilidade</u>	“Encontro-me numa situação de trabalho segura que me permite ter estabilidade na vida profissional.”
<u>Política Organização</u>	“Estou de acordo, no geral, com as políticas que esta organização segue e com os objectivos definidos pela gestão.”
<u>Relações sociais</u>	“O meu emprego oferece-me a possibilidade de gozar de convívio social num ambiente de trabalho amigável.”
<u>Progressão profissional</u>	“Julgo ter boas perspectivas de progressão na carreira no trabalho em que presentemente me encontro.”
<u>Pagamento</u>	“Os procedimentos de avaliação de desempenho e de remuneração e incentivos da minha instituição oferecem-me boas oportunidades de conseguir benefícios económicos importantes.”
<u>Relação com chefias</u>	“Gozo de um bom relacionamento com as minhas

	chefias.”
<u>Sistemas de supervisão e controlo</u>	“Considero desadequados os sistemas de supervisão e controlo que existem na organização em que trabalho.”
<u>Desenvolvimento</u>	“O meu emprego dá-me a oportunidade de enriquecer a minha formação e desenvolver as minhas capacidades.”
<b>Variáveis relacionadas com as necessidades de crescimento individual.</b>	
<u>Desafio</u>	“As tarefas que realizo têm elevado grau de exigência, constituindo um desafio às minhas capacidades.”
<u>Objectivos estimulantes</u>	“Os objectivos que procuro atingir no desenvolvimento do meu trabalho são ambiciosos, estimulantes.”
<u>Poucas alterações</u>	“Poucos aspectos do meu trabalho sofrem alterações; realizo-o da mesma maneira praticamente todos os dias.”

## **Anexo V - Outputs relativos ao ponto 4.1**

**esquadra**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Olivais	29	45,3	45,3	45,3
	Vila Franca de Xlra	35	54,7	54,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

**sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	60	93,8	93,8	93,8
	feminino	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

**idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	6	9,4	10,2	10,2
	26	5	7,8	8,5	18,6
	27	6	9,4	10,2	28,8
	28	4	6,3	6,8	35,6
	29	7	10,9	11,9	47,5
	30	4	6,3	6,8	54,2
	31	2	3,1	3,4	57,6
	32	3	4,7	5,1	62,7
	33	2	3,1	3,4	66,1
	34	3	4,7	5,1	71,2
	35	3	4,7	5,1	76,3
	36	3	4,7	5,1	81,4
	38	1	1,6	1,7	83,1
	40	1	1,6	1,7	84,7
	42	1	1,6	1,7	86,4
	44	2	3,1	3,4	89,8
	46	1	1,6	1,7	91,5
	48	2	3,1	3,4	94,9
	49	1	1,6	1,7	96,6
	51	1	1,6	1,7	98,3
	56	1	1,6	1,7	100,0
	Total	59	92,2	100,0	
Missing	System	5	7,8		
Total		64	100,0		

**nível de instrução**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º ciclo	2	3,1	3,5	3,5
	2º ciclo	1	1,6	1,8	5,3
	3º ciclo	3	4,7	5,3	10,5
	secundário	43	67,2	75,4	86,0
	superior	8	12,5	14,0	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Missing	System	7	10,9		
Total		64	100,0		

**nível de instrução recodificado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino básico	6	9,4	10,5	10,5
	Ensino secundário	43	67,2	75,4	86,0
	Ensino superior	8	12,5	14,0	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Missing	System	7	10,9		
Total		64	100,0		

**estado civil**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	solteiro(a)	20	31,3	34,5	34,5
	casado(a)/união de facto	35	54,7	60,3	94,8
	divorciado(a)/separado(a)	3	4,7	5,2	100,0
	Total	58	90,6	100,0	
Missing	System	6	9,4		
Total		64	100,0		

**tem filhos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	24	37,5	42,1	42,1
	não	33	51,6	57,9	100,0
	Total	57	89,1	100,0	
Missing	System	7	10,9		
Total		64	100,0		

**nº de filhos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	21,9	63,6	63,6
	2	8	12,5	36,4	100,0
	Total	22	34,4	100,0	
Missing	0	34	53,1		
	System	8	12,5		
	Total	42	65,6		
Total		64	100,0		

**posto na hierarquia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agente	41	64,1	73,2	73,2
	Agente Principal	15	23,4	26,8	100,0
	Total	56	87,5	100,0	
Missing	System	8	12,5		
Total		64	100,0		

**tempo de serviço no posto actual (meses)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,6	1,9	1,9
	3	1	1,6	1,9	3,7
	6	1	1,6	1,9	5,6
	7	1	1,6	1,9	7,4
	24	3	4,7	5,6	13,0
	27	1	1,6	1,9	14,8
	36	9	14,1	16,7	31,5
	48	8	12,5	14,8	46,3
	60	5	7,8	9,3	55,6
	72	2	3,1	3,7	59,3
	84	3	4,7	5,6	64,8
	108	4	6,3	7,4	72,2
	120	5	7,8	9,3	81,5
	132	2	3,1	3,7	85,2
	144	2	3,1	3,7	88,9
	156	1	1,6	1,9	90,7
	180	1	1,6	1,9	92,6
	192	1	1,6	1,9	94,4
	216	1	1,6	1,9	96,3
	228	1	1,6	1,9	98,1
	300	1	1,6	1,9	100,0
	Total	54	84,4	100,0	
Missing	System	10	15,6		
Total		64	100,0		

**tempo de serviço no posto actual (recodificado)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	12,5	14,8	14,8
	2	27	42,2	50,0	64,8
	3	19	29,7	35,2	100,0
	Total	54	84,4	100,0	
Missing	System	10	15,6		
Total		64	100,0		

**serviço a que se encontra afecto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	patrulha	40	62,5	75,5	75,5
	programas especiais	13	20,3	24,5	100,0
	Total	53	82,8	100,0	
Missing	System	11	17,2		
Total		64	100,0		

## **Anexo VI - Outputs relativos ao ponto 4.2**

Avaliação da satisfação no trabalho (esperado)

<b>Descriptive Statistics</b>	
	Mean
E_identidade da tarefa	5,26
E_significado do trabalho	5,97
E_reconhecimento	5,25
E_feedback dos outros	5,89
E_autonomia	5,46
E_variedade talentos	5,24
E_feedback trabalho	5,16
E_condições trabalho	6,00
E_segurança/estabilidade	5,97
E_política/organização	5,58
E_relações sociais	6,02
E_progressão profissional	5,87
E_pagamento	5,54
E_relação com chefias	6,33
E_sistema de supervisão e controlo	5,61
E_desenvolvimento	5,81

Avaliação da satisfação no trabalho (obtido)

<b>Descriptive Statistics</b>	
	Mean
identidade da tarefa	4,68
significado do trabalho	6,00
reconhecimento	4,33
feedback dos outros	3,84
autonomia	4,38
variedade talentos	5,13
feedback trabalho	4,16
condições trabalho	3,40
segurança/estabilidade	4,22
política/organização	3,18
relações sociais	4,43
progressão profissional	2,89
pagamento	2,38
relação com chefias	5,51
sistema de supervisão e controlo	4,17
desenvolvimento	4,25

### Descriptive Statistics

	Mean
identidade da tarefa	4,68
significado do trabalho	6,00
reconhecimento	4,33
feedback dos outros	3,84
autonomia	4,38
variedade talentos	5,13
feedback trabalho	4,16
condições trabalho	3,40
segurança/estabilidade	4,22
política/organização	3,18
relações sociais	4,43
progressão profissional	2,89
pagamento	2,38
relação com chefias	5,51
sistema de supervisão e controlo	4,17
desenvolvimento	4,25
Satisfação com o trabalho considerando todos os aspectos	4,16

### Satisfação com o trabalho considerando todos os aspectos

		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4,8	4,8
	2	6,3	11,1
	3	11,1	22,2
	4	33,3	55,6
	5	36,5	92,1
	6	6,3	98,4
	7	1,6	100,0
	Total	100,0	

Avaliação da satisfação no trabalho (Discrepância entre o esperado e o obtido)

**Descriptive Statistics**

	Mean
identidade_d	-,5484
significado_d	,0469
reconhecimento_d	-,8906
feedback_outros_d	-2,0156
autonomia_d	-1,1094
variedade_d	-,1250
feedback_trabalho_d	-,9531
condições_d	-2,6562
estabilidade_d	-1,7500
política_org_d	-2,3968
rel_sociais_d	-1,6094
progressão_d	-2,9688
pagamento_d	-3,1875
rel_chefias_d	-,8125
supervisão_d	-1,4444
desenvolvimento_d	-1,5156

Satisfação das necessidades de crescimento (esperado)

**Descriptive Statistics**

	Mean
E_desafio às capacidades	4,98
E_objectivos estimulantes	5,29
E_poucas alterações	4,74

Satisfação das necessidades de crescimento (obtido)

**Descriptive Statistics**

	Mean
desafio às capacidades	4,62
objectivos estimulantes	4,76
poucas alterações	3,54

Satisfação das necessidades de crescimento (discrepância entre o esperado e o obtido)

**Descriptive Statistics**

	Mean
desafio_d	-,3438
obj_estimulantes_d	-,5469
poucas_alterações_d	-1,1746

## **Anexo VII - Outputs relativos ao ponto 4.3**

**Descriptives**

sexo			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	masculino	Mean	4,1557	,11167	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9322	
			Upper Bound	4,3793	
		5% Trimmed Mean	4,1795		
		Median	4,0625		
		Variance	,736		
		Std. Deviation	,85777		
		Minimum	1,06		
		Maximum	6,06		
		Range	5,00		
		Interquartile Range	1,13		
		Skewness	-,493	,311	
		Kurtosis	1,945	,613	
		feminino	Mean	4,1250	,37326
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,9371	
			Upper Bound	5,3129	
	5% Trimmed Mean		4,1319		
	Median		4,1875		
	Variance		,557		
	Std. Deviation		,74652		
	Minimum		3,19		
	Maximum		4,94		
	Range		1,75		
	Interquartile Range		1,44		
Skewness	-,423		1,014		
Kurtosis	-,416		2,619		

**Percentiles**

		sexo	Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	masculino	3,0625	3,2500	3,6250	4,0625	4,7500	5,4375	5,5625
		feminino	3,1875	3,1875	3,3750	4,1875	4,8125	.	.
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	masculino			3,6250	4,0625	4,7188		
		feminino			3,5625	4,1875	4,6875		

**Extreme Values<sup>a</sup>**

sexo			Case Number	Value	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	masculino	Highest	1	45	6,06
			2	22	5,56
			3	31	5,56
			4	19	5,50
			5	55	5,50
		Lowest	1	32	1,06
			2	47	2,38
			3	26	3,06
			4	54	3,13
			5	1	3,13
	feminino	Highest	1	63	4,94
			2	62	4,44
		Lowest	1	61	3,19
			2	64	3,94

a. The requested number of extreme values exceeds the number of data points. A smaller number of extremes is displayed.

**Descriptives**

idade (escalões)			Statistic	Std. Error	
Indicador composto de satisfação no trabalho	<= 28 anos	Mean	4,3344	,15491	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0101	
			Upper Bound	4,6586	
		5% Trimmed Mean		4,3160	
		Median		4,1563	
		Variance		,480	
		Std. Deviation		,69280	
		Minimum		3,44	
		Maximum		5,56	
		Range		2,13	
		Interquartile Range		1,16	
		Skewness		,525	,512
		Kurtosis		-,922	,992
		29-32 anos	Mean	4,0156	,16756
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,6585	
			Upper Bound	4,3728	
	5% Trimmed Mean		4,0347		
	Median		4,0313		
	Variance		,449		
	Std. Deviation		,67024		
	Minimum		2,38		
	Maximum		5,31		
	Range		2,94		
	Interquartile Range		,73		
	Skewness		-,517	,564	
	Kurtosis		1,686	1,091	
	>= 33 anos		Mean	4,0994	,23012
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6209	
			Upper Bound	4,5780	
		5% Trimmed Mean		4,1515	
		Median		4,0625	
		Variance		1,165	
		Std. Deviation		1,07938	
Minimum		1,06			
Maximum		6,06			
Range		5,00			
Interquartile Range		1,31			

		Skewness	-,655	,491
		Kurtosis	1,861	,953

### Percentiles

		idade (escalões)	Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	<= 28 anos	3,4406	3,5063	3,7031	4,1563	4,8594	5,4938	5,5594
		29-32 anos	2,3750	3,0313	3,6719	4,0313	4,4063	4,9625	.
		>= 33 anos	1,3625	3,0813	3,4844	4,0625	4,7969	5,5438	5,9875
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	<= 28 anos			3,7813	4,1563	4,8438		
		29-32 anos			3,7188	4,0313	4,3750		
		>= 33 anos			3,5625	4,0625	4,7500		

**Descriptives**

nível de instrução recodificado			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	Ensino básico	Mean	4,4792	,40622	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4349	
			Upper Bound	5,5234	
		5% Trimmed Mean	4,4873		
		Median	4,5000		
		Variance	,990		
		Std. Deviation	,99504		
		Minimum	3,25		
		Maximum	5,56		
		Range	2,31		
		Interquartile Range	2,03		
		Skewness	-,082	,845	
		Kurtosis	-2,304	1,741	
		Ensino secundário	Mean	4,1414	,11143
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,9163	
			Upper Bound	4,3664	
	5% Trimmed Mean		4,1280		
	Median		4,0938		
	Variance		,522		
	Std. Deviation		,72218		
	Minimum		2,38		
	Maximum		6,06		
	Range		3,69		
	Interquartile Range		,97		
	Skewness		,235	,365	
	Kurtosis		,556	,717	
	Ensino superior		Mean	4,5313	,28001
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8691	
			Upper Bound	5,1934	
		5% Trimmed Mean	4,5382		
		Median	4,3438		
		Variance	,627		
		Std. Deviation	,79198		
		Minimum	3,44		
		Maximum	5,50		
		Range	2,06		
Interquartile Range		1,53			
Skewness		,124	,752		
Kurtosis		-1,693	1,481		

**Percentiles**

		nível de instrução recodificado	Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	Ensino básico	3,2500	3,2500	3,4844	4,5000	5,5156	.	.
		Ensino secundário	3,0719	3,2063	3,6250	4,0938	4,5938	5,1125	5,5156
		Ensino superior	3,4375	3,4375	3,8750	4,3438	5,4063	.	.
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	Ensino básico			3,5625	4,5000	5,5000		
		Ensino secundário			3,6250	4,0938	4,5625		
		Ensino superior			3,9375	4,3438	5,3750		

**Descriptives**

concelho de nascimento rec			Statistic	Std. Error	
Indicador composto de satisfação no trabalho	AML e concelhos limítrofes	Mean	4,0739	,16788	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7247	
			Upper Bound	4,4230	
		5% Trimmed Mean	4,0811		
		Median	3,9375		
		Variance	,620		
		Std. Deviation	,78742		
		Minimum	2,38		
		Maximum	5,56		
		Range	3,19		
		Interquartile Range	,97		
		Skewness	,320	,491	
		Kurtosis	,336	,953	
		Outros	Mean	4,1838	,15695
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,8645	
			Upper Bound	4,5031	
	5% Trimmed Mean		4,2200		
	Median		4,0625		
	Variance		,838		
	Std. Deviation		,91519		
	Minimum		1,06		
	Maximum		6,06		
	Range		5,00		
	Interquartile Range	1,16			
Skewness	-,807	,403			
Kurtosis	3,061	,788			

**Percentiles**

concelho de nascimento rec			Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador composto de satisfação no trabalho	AML e concelhos limítrofes	2,5063	3,2688	3,5469	3,9375	4,5156	5,5250	5,5625
		Outros	2,5625	3,1563	3,6719	4,0625	4,8281	5,4063	5,6406
Tukey's Hinges	Indicador composto de satisfação no trabalho	AML e concelhos limítrofes			3,5625	3,9375	4,5000		
		Outros			3,6875	4,0625	4,8125		

**Descriptives**

estado civil			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	solteiro(a)	Mean	4,3656	,15465	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0419	
			Upper Bound	4,6893	
		5% Trimmed Mean	4,3507		
		Median	4,2500		
		Variance	,478		
		Std. Deviation	,69161		
		Minimum	3,44		
		Maximum	5,56		
		Range	2,13		
		Interquartile Range	1,16		
		Skewness	,287	,512	
		Kurtosis	-1,179	,992	
		casado(a)/união de facto	Mean	4,2390	,13588
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,9625	
			Upper Bound	4,5154	
	5% Trimmed Mean		4,2369		
	Median		4,2188		
	Variance		,628		
	Std. Deviation		,79229		
	Minimum		2,38		
	Maximum		6,06		
	Range		3,69		
	Interquartile Range		,98		
	Skewness		,164	,403	
	Kurtosis		,205	,788	
	divorciado(a)/separado(a)		Mean	3,4792	,32342
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,0876	
			Upper Bound	4,8707	
		5% Trimmed Mean	.		
		Median	3,1875		
		Variance	,314		
		Std. Deviation	,56018		
Minimum		3,13			
Maximum		4,13			
Range		1,00			
Interquartile Range		.			
Skewness		1,708	1,225		
Kurtosis		.	.		

**Percentiles**

estado civil			Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	solteiro(a)	3,4406	3,5063	3,7031	4,2500	4,8594	5,4750	5,5594
		casado(a)/união de facto	2,8906	3,2500	3,7813	4,2188	4,7656	5,4688	5,6875
		divorciado(a)/separado(a)	3,1250	3,1250	3,1250	3,1875	.	.	.
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	solteiro(a)			3,7813	4,2500	4,8438		
		casado(a)/união de facto			3,8125	4,2188	4,7500		
		divorciado(a)/separado(a)			3,1563	3,1875	3,6563		

### Descriptives

		tem filhos		Statistic	Std. Error
Indicador compósito de satisfação no trabalho	sim	Mean		4,2292	,16573
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8863	
			Upper Bound	4,5720	
		5% Trimmed Mean		4,1956	
		Median		4,0625	
		Variance		,659	
		Std. Deviation		,81191	
		Minimum		3,06	
		Maximum		6,06	
		Range		3,00	
		Interquartile Range		1,20	
		Skewness		,607	,472
		Kurtosis		-,313	,918
		não	Mean		4,2559
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,9865	
			Upper Bound	4,5253	
	5% Trimmed Mean		4,2734		
	Median		4,2813		
	Variance		,558		
	Std. Deviation		,74720		
	Minimum		2,38		
	Maximum		5,56		
	Range		3,19		
	Interquartile Range		1,14		
Skewness			-,180	,414	
Kurtosis			-,022	,809	

### Percentiles

		tem filhos	Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	sim	3,0938	3,2188	3,5938	4,0625	4,7969	5,5313	5,9375
		não	2,8625	3,3500	3,6719	4,2813	4,8125	5,4000	5,5219
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	sim			3,6250	4,0625	4,7813		
		não			3,7188	4,2813	4,8125		

**Descriptives**

nº de filhos		Statistic	Std. Error		
Indicador compósito de satisfação no trabalho	1	Mean	4,4196	,22529	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9329	
			Upper Bound	4,9064	
		5% Trimmed Mean	4,3760		
		Median	4,0625		
		Variance	,711		
		Std. Deviation	,84297		
		Minimum	3,56		
		Maximum	6,06		
		Range	2,50		
		Interquartile Range	1,53		
		Skewness	,821	,597	
		Kurtosis	-,794	1,154	
		2	Mean	3,9766	,26171
	95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,3577	
			Upper Bound	4,5954	
	5% Trimmed Mean		3,9740		
	Median		4,0625		
	Variance		,548		
	Std. Deviation		,74022		
Minimum	3,06				
Maximum	4,94				
Range	1,88				
Interquartile Range	1,52				
Skewness	-,032		,752		
Kurtosis	-1,759	1,481			

**Percentiles**

nº de filhos			Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	1	3,5625	3,5625	3,7813	4,0625	5,3125	5,8125	.
		2	3,0625	3,0625	3,2031	4,0625	4,7188	.	.
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	1			3,8125	4,0625	5,2500		
		2			3,2188	4,0625	4,6250		

### Descriptives

posto na hierarquia			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	Agente	Mean	4,3500	,11854	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1102	
			Upper Bound	4,5898	
		5% Trimmed Mean	4,3524		
		Median	4,2813		
		Variance	,562		
		Std. Deviation	,74971		
		Minimum	2,38		
		Maximum	6,06		
		Range	3,69		
		Interquartile Range	,98		
		Skewness	,113	,374	
		Kurtosis	,279	,733	
	Agente Principal	Mean	3,9208	,19580	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5009	
			Upper Bound	4,3408	
		5% Trimmed Mean	3,8808		
		Median	3,6875		
		Variance	,575		
		Std. Deviation	,75831		
		Minimum	3,06		
		Maximum	5,50		
		Range	2,44		
Interquartile Range		1,44			
Skewness		,720	,580		
Kurtosis		-,515	1,121		

### Percentiles

posto na hierarquia			Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	Agente	3,3188	3,5063	3,8281	4,2813	4,8125	5,4938	5,5625
		Agente Principal	3,0625	3,1000	3,2500	3,6875	4,6875	5,1625	
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	Agente			3,8438	4,2813	4,8125		
		Agente Principal			3,2500	3,6875	4,4688		

### Descriptives

serviço a que se encontra afecto			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	patrulha	Mean	4,2788	,13269	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0102	
			Upper Bound	4,5475	
		5% Trimmed Mean	4,2804		
		Median	4,0625		
		Variance	,687		
		Std. Deviation	,82864		
		Minimum	2,38		
		Maximum	6,06		
		Range	3,69		
		Interquartile Range	1,25		
		Skewness	,133	,378	
		Kurtosis	-,384	,741	
	programas especiais	Mean	4,0913	,16085	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7409	
			Upper Bound	4,4418	
		5% Trimmed Mean	4,0668		
		Median	4,2500		
		Variance	,336		
		Std. Deviation	,57995		
		Minimum	3,19		
		Maximum	5,44		
		Range	2,25		
		Interquartile Range	,75		
Skewness		,719	,616		
Kurtosis		1,260	1,191		

### Percentiles

serviço a que se encontra afecto			Percentiles						
			5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	patrulha	3,0625	3,2500	3,6250	4,0625	4,8750	5,5000	5,5625
		programas especiais	3,1875	3,3125	3,6250	4,2500	4,3750	5,0875	.
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	patrulha			3,7188	4,0625	4,8438		
		programas especiais			3,6875	4,2500	4,3125		

**Descriptives**

tempo de serviço no posto actual (recodificado)			Statistic	Std. Error	
Indicador compósito de satisfação no trabalho	menos de 3 anos	Mean	4,1172	,27787	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4601	
			Upper Bound	4,7742	
		5% Trimmed Mean	4,0920		
		Median	4,0000		
		Variance	,618		
		Std. Deviation	,78592		
		Minimum	3,13		
		Maximum	5,56		
		Range	2,44		
		Interquartile Range	1,19		
		Skewness	,832	,752	
		Kurtosis	,373	1,481	
	entre 3 e 9 anos	Mean	4,3606	,16110	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0288	
			Upper Bound	4,6924	
		5% Trimmed Mean	4,3747		
		Median	4,4063		
		Variance	,675		
		Std. Deviation	,82145		
		Minimum	2,38		
		Maximum	6,06		
		Range	3,69		
		Interquartile Range	1,05		
		Skewness	-,170	,456	
		Kurtosis	,339	,887	
	9 ou mais anos	Mean	4,1908	,16056	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8535	
			Upper Bound	4,5281	
		5% Trimmed Mean	4,1703		
		Median	4,0625		
		Variance	,490		
		Std. Deviation	,69985		
Minimum		3,19			
Maximum		5,56			
Range		2,38			
Interquartile Range	1,06				

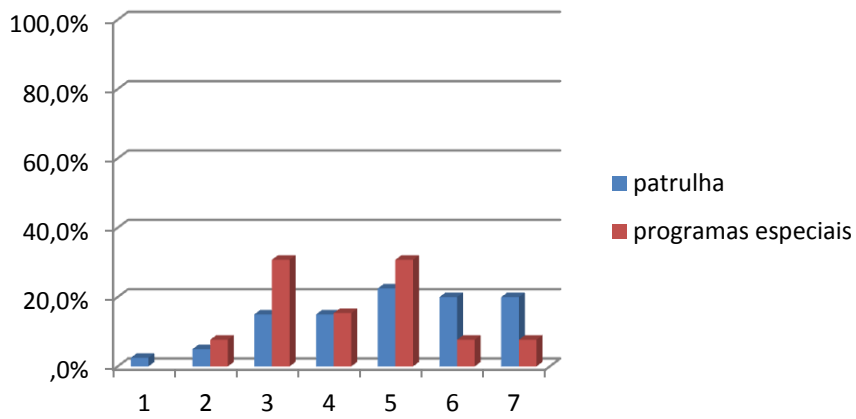
		Skewness	,499	,524
		Kurtosis	-,418	1,014

**Percentiles**

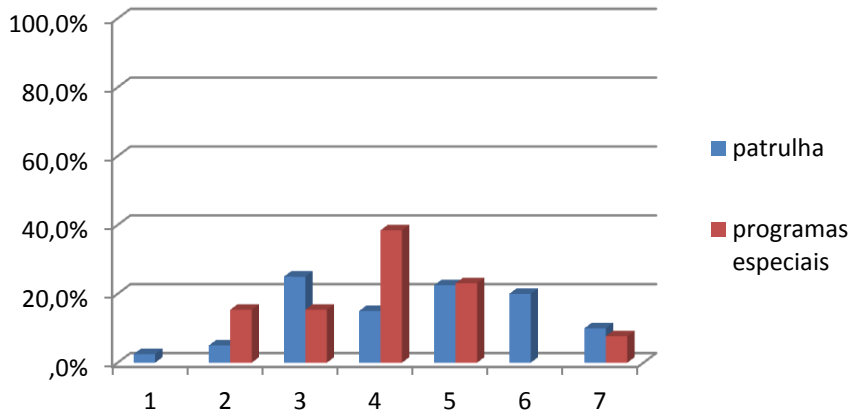
			Percentiles							
			5	10	25	50	75	90	95	
	tempo de serviço no posto actual (recodificado)									
Weighted Average(Definition 1)	Indicador compósito de satisfação no trabalho	menos de 3 anos	3,1250	3,1250	3,5313	4,0000	4,7188	.	.	
		entre 3 e 9 anos	2,6156	3,3250	3,8594	4,4063	4,9063	5,4563	5,8656	
		9 ou mais anos	3,1875	3,2500	3,6875	4,0625	4,7500	5,5000	.	
Tukey's Hinges	Indicador compósito de satisfação no trabalho	menos de 3 anos			3,5625	4,0000	4,5625			
		entre 3 e 9 anos			3,8750	4,4063	4,8125			
		9 ou mais anos			3,7500	4,0625	4,7188			

## **Anexo VIII - Gráficos relativos ao ponto 4.3**

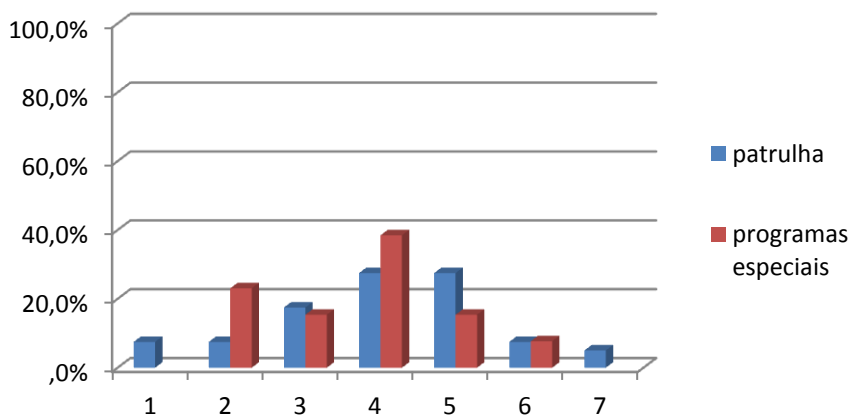
### Identidade da tarefa



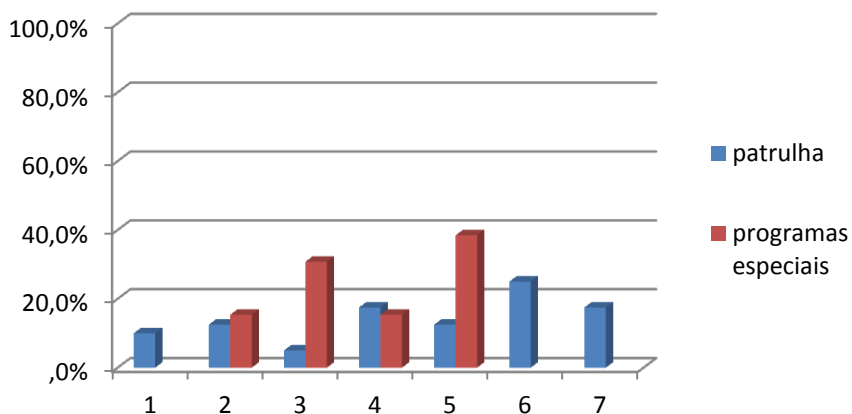
### Reconhecimento



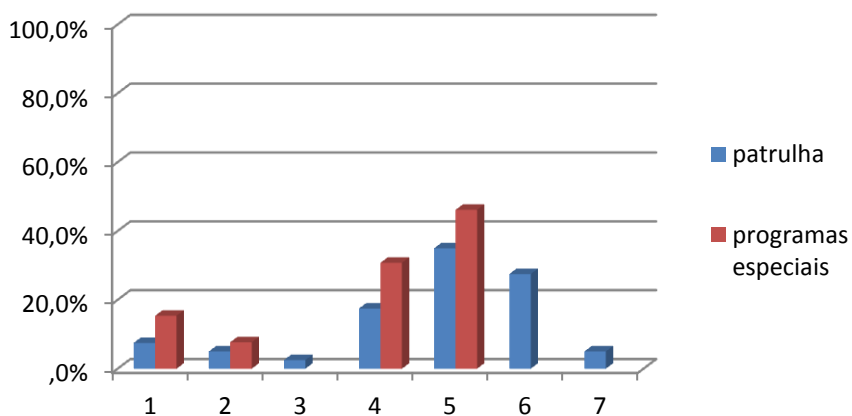
### Feedback dos outros



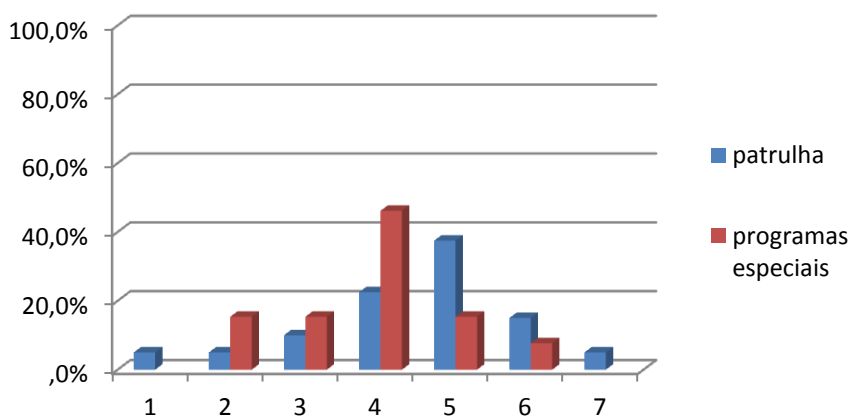
### Segurança/estabilidade



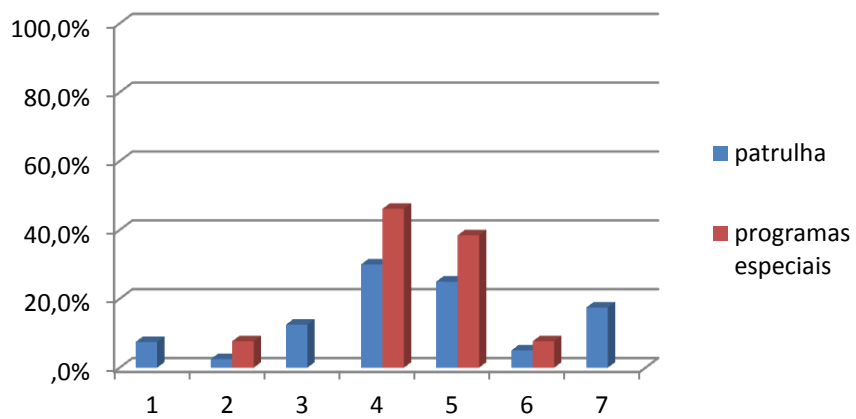
### Relações sociais



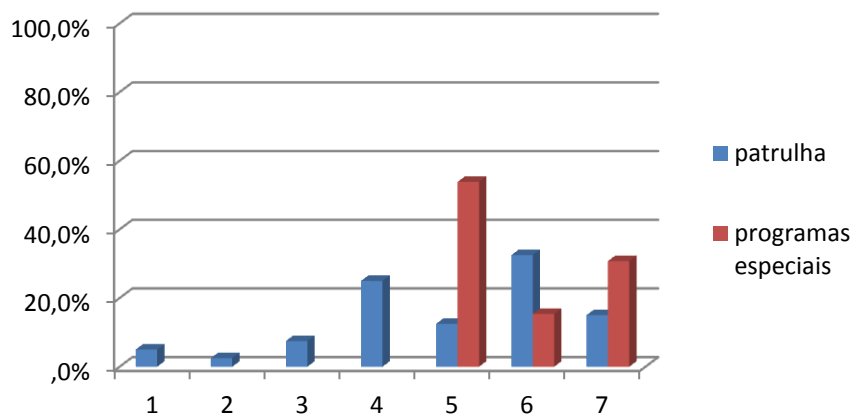
### Desenvolvimento (formação e capacidade)



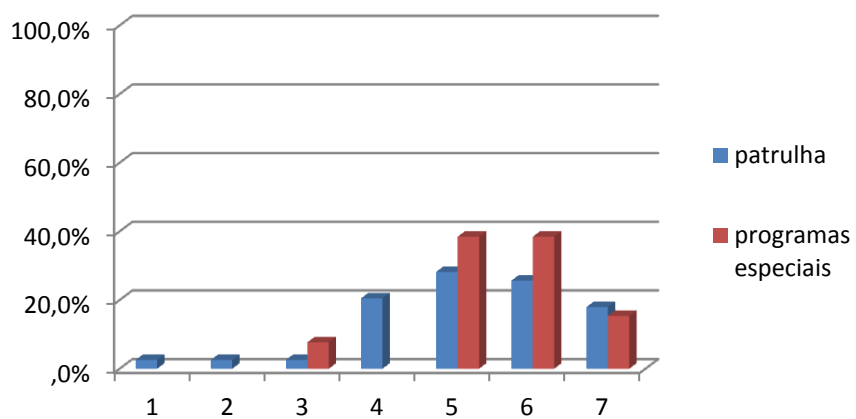
### Autonomia



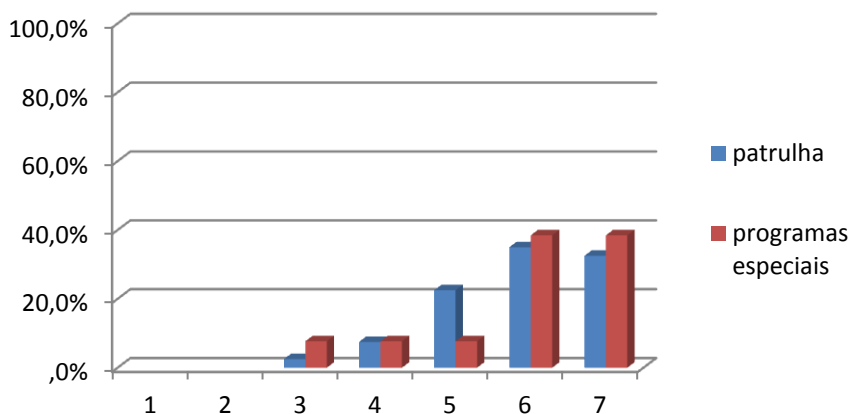
### Variedade de talentos/capacidades



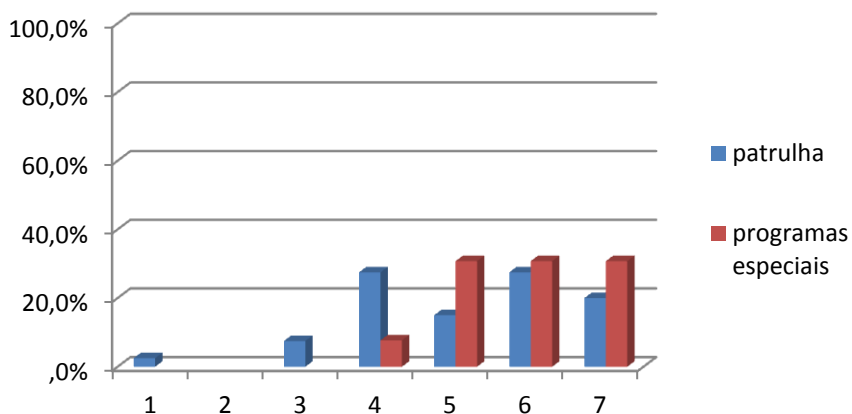
### Identidade da tarefa (esperado)



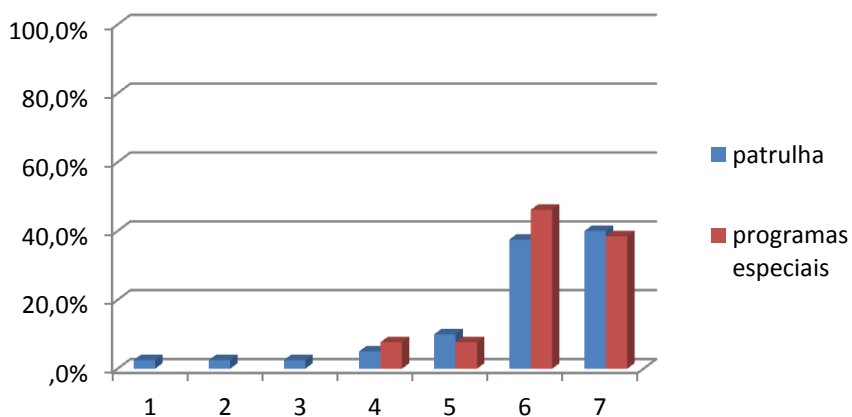
### Feedback dos outros (esperado)



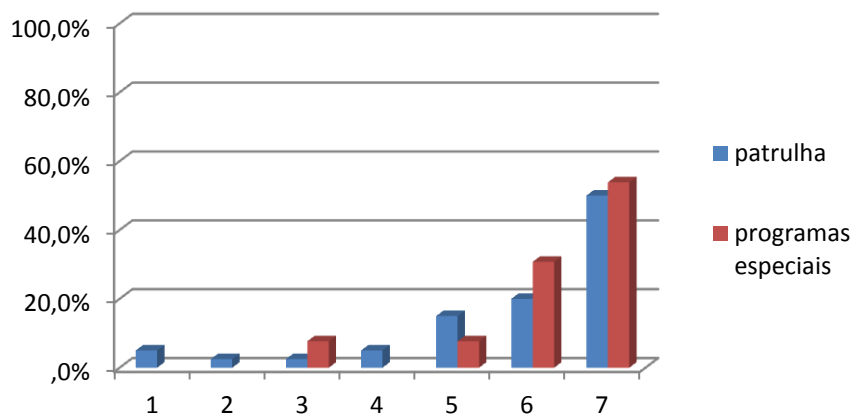
### Variedade de talentos e capacidades (esperado)



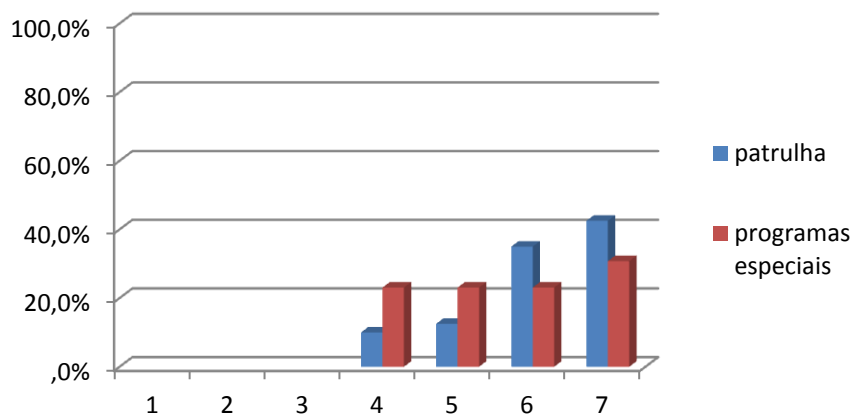
### Significado do trabalho (esperado)



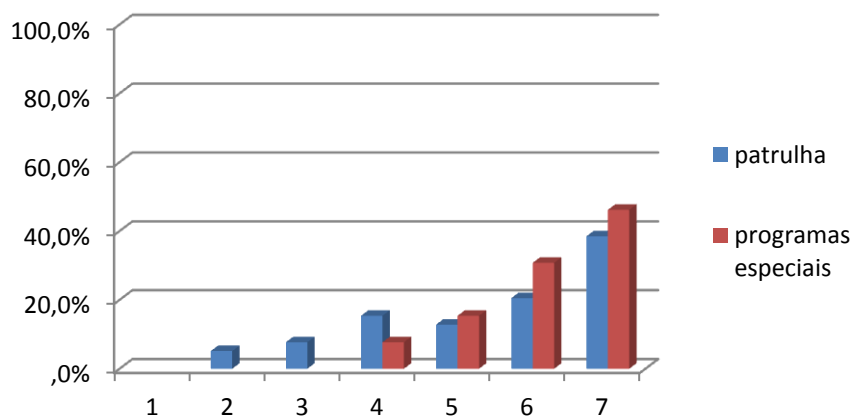
### Condições de trabalho (esperado)



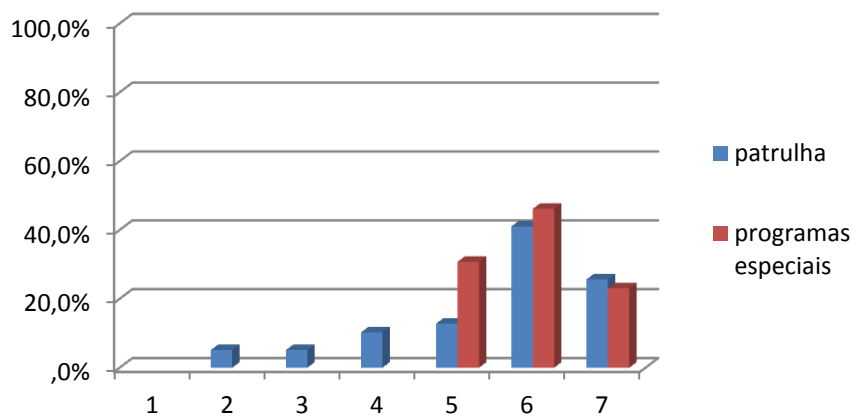
### Segurança e estabilidade (esperado)



### Política e objectivos da gestão (esperado)



## Sistemas de supervisão e controlo



## **Anexo IX – Outputs relativos ao Ponto 4.4**

**identidade da tarefa \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
identidade da tarefa	1	1	0	1
	2	2	1	3
	3	6	4	10
	4	6	2	8
	5	9	4	13
	6	8	1	9
	7	8	1	9
Total		40	13	53

**E\_identidade da tarefa \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_identidade da tarefa	1	1	0	1
	2	1	0	1
	3	1	1	2
	4	8	0	8
	5	11	5	16
	6	10	5	15
	7	7	2	9
Total		39	13	52

**identidade\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
identidade_d	-5,00	0	1	1
	-4,00	1	1	2
	-3,00	2	1	3
	-2,00	3	3	6
	-1,00	7	1	8
	,00	19	4	23
	1,00	5	2	7
	4,00	1	0	1
	5,00	1	0	1
Total		39	13	52

**significado do trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
significado do trabalho	4	3	1	4
	5	8	2	10
	6	11	4	15
	7	18	6	24
Total		40	13	53

**E\_significado do trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_significado do trabalho	1	1	0	1
	2	1	0	1
	3	1	0	1
	4	2	1	3
	5	4	1	5
	6	15	6	21
	7	16	5	21
Total		40	13	53

**significado\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
significado_d	-3,00	1	1	2
	-1,00	6	1	7
	,00	27	8	35
	1,00	3	2	5
	2,00	0	1	1
	3,00	1	0	1
	5,00	1	0	1
	6,00	1	0	1
Total		40	13	53

**reconhecimento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
reconhecimento	1	1	0	1
	2	2	2	4
	3	10	2	12
	4	6	5	11
	5	9	3	12
	6	8	0	8
	7	4	1	5
Total		40	13	53

**E\_reconhecimento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_reconhecimento	1	0	1	1
	2	0	1	1
	3	3	1	4
	4	6	2	8
	5	9	3	12
	6	14	4	18
	7	8	1	9
Total		40	13	53

**reconhecimento\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
reconhecimento_d	-5,00	2	0	2
	-4,00	1	1	2
	-3,00	4	0	4
	-2,00	6	4	10
	-1,00	6	1	7
	,00	17	4	21
	1,00	2	2	4
	2,00	2	0	2
	3,00	0	1	1
Total		40	13	53

**feedback dos outros \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
feedback dos outros	1	3	0	3
	2	3	3	6
	3	7	2	9
	4	11	5	16
	5	11	2	13
	6	3	1	4
	7	2	0	2
Total		40	13	53

**E\_feedback dos outros \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_feedback dos outros	3	1	1	2
	4	3	1	4
	5	9	1	10
	6	14	5	19
	7	13	5	18
Total		40	13	53

**feedback\_outros\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
feedback_outros_d	-6,00	3	0	3
	-5,00	0	1	1
	-4,00	5	2	7
	-3,00	5	1	6
	-2,00	8	6	14
	-1,00	8	1	9
	,00	10	2	12
	3,00	1	0	1
Total		40	13	53

**autonomia \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
autonomia	1	3	0	3
	2	1	1	2
	3	5	0	5
	4	12	6	18
	5	10	5	15
	6	2	1	3
	7	7	0	7
Total		40	13	53

**E\_autonomia \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_autonomia	3	2	0	2
	4	7	3	10
	5	12	2	14
	6	9	5	14
	7	10	3	13
Total		40	13	53

**autonomia\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
autonomia_d	-6,00	3	0	3
	-3,00	5	2	7
	-2,00	3	4	7
	-1,00	10	3	13
	,00	14	3	17
	1,00	2	1	3
	2,00	1	0	1
	3,00	2	0	2
Total		40	13	53

**variedade talentos \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
variedade talentos	1	2	0	2
	2	1	0	1
	3	3	0	3
	4	10	0	10
	5	5	7	12
	6	13	2	15
	7	6	4	10
Total		40	13	53

**E\_variedade talentos \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_variedade talentos	1	1	0	1
	3	3	0	3
	4	11	1	12
	5	6	4	10
	6	11	4	15
	7	8	4	12
Total		40	13	53

**variedade\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
variedade_d	-6,00	2	0	2
	-2,00	4	0	4
	-1,00	7	4	11
	,00	19	7	26
	1,00	4	1	5
	2,00	1	1	2
	3,00	1	0	1
	4,00	1	0	1
	6,00	1	0	1
Total		40	13	53

**feedback trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
feedback trabalho	1	3	0	3
	2	5	1	6
	3	7	1	8
	4	6	7	13
	5	12	2	14
	6	4	2	6
	7	3	0	3
Total		40	13	53

**E\_feedback trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_feedback trabalho	1	2	1	3
	3	3	0	3
	4	6	2	8
	5	14	5	19
	6	10	4	14
	7	5	1	6
Total		40	13	53

**feedback\_trabalho\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
feedback_trabalho_d	-6,00	2	0	2
	-5,00	1	0	1
	-4,00	2	1	3
	-3,00	4	0	4
	-2,00	1	2	3
	-1,00	7	5	12
	,00	17	3	20
	1,00	4	1	5
	2,00	1	1	2
	3,00	1	0	1
Total		40	13	53

**condições trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
condições trabalho	1	12	2	14
	2	1	2	3
	3	8	3	11
	4	3	3	6
	5	9	0	9
	6	6	1	7
	7	1	2	3
Total		40	13	53

**E\_condições trabalho \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_condições trabalho	1	2	0	2
	2	1	0	1
	3	1	1	2
	4	2	0	2
	5	6	1	7
	6	8	4	12
	7	20	7	27
Total		40	13	53

**condições\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
condições_d	-6,00	9	2	11
	-5,00	0	2	2
	-4,00	4	1	5
	-3,00	4	3	7
	-2,00	4	1	5
	-1,00	7	1	8
	,00	10	1	11
	1,00	2	1	3
	3,00	0	1	1
Total		40	13	53

**segurança/estabilidade \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
segurança/estabilidade	1	4	0	4
	2	5	2	7
	3	2	4	6
	4	7	2	9
	5	5	5	10
	6	10	0	10
	7	7	0	7
Total		40	13	53

**E\_segurança/estabilidade \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_segurança/estabilidade	4	4	3	7
	5	5	3	8
	6	14	3	17
	7	17	4	21
Total		40	13	53

**estabilidade\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
estabilidade_d	-6,00	3	0	3
	-5,00	1	1	2
	-4,00	2	2	4
	-3,00	5	0	5
	-2,00	7	4	11
	-1,00	5	4	9
	,00	14	1	15
	1,00	3	1	4
Total		40	13	53

**política/organização \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
política/organização	1	8	1	9
	2	9	0	9
	3	5	4	9
	4	7	5	12
	5	6	2	8
	6	3	1	4
	7	1	0	1
Total		39	13	52

**E\_política/organização \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_política/organização	2	2	0	2
	3	3	0	3
	4	6	1	7
	5	5	2	7
	6	8	4	12
	7	15	6	21
Total		39	13	52

**política\_org\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
política_org_d	-6,00	6	1	7
	-5,00	5	0	5
	-4,00	4	2	6
	-3,00	1	4	5
	-2,00	5	2	7
	-1,00	6	2	8
	,00	10	1	11
	1,00	0	1	1
	2,00	1	0	1
	3,00	1	0	1
Total		39	13	52

**relações sociais \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
relações sociais	1	3	2	5
	2	2	1	3
	3	1	0	1
	4	7	4	11
	5	14	6	20
	6	11	0	11
	7	2	0	2
Total		40	13	53

**E\_relções sociais \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_relções sociais	2	1	0	1
	3	1	0	1
	4	3	2	5
	5	5	1	6
	6	12	4	16
	7	18	6	24
Total		40	13	53

**rel\_sociais\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
rel_sociais_d	-6,00	3	1	4
	-5,00	1	0	1
	-4,00	0	1	1
	-3,00	2	3	5
	-2,00	8	4	12
	-1,00	13	3	16
	,00	11	0	11
	1,00	0	1	1
	2,00	1	0	1
	4,00	1	0	1
Total		40	13	53

**progressão profissional \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
progressão profissional	1	13	2	15
	2	5	6	11
	3	3	1	4
	4	9	3	12
	5	6	1	7
	6	2	0	2
	7	2	0	2
Total		40	13	53

**E\_progressão profissional \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_progressão profissional	2	1	0	1
	3	1	2	3
	4	6	1	7
	5	5	2	7
	6	7	3	10
	7	20	5	25
Total		40	13	53

**progressão\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
progressão_d	-6,00	8	2	10
	-5,00	4	1	5
	-4,00	5	3	8
	-3,00	5	2	7
	-2,00	6	2	8
	-1,00	3	2	5
	,00	7	0	7
	2,00	1	1	2
	4,00	1	0	1
Total		40	13	53

**pagamento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
pagamento	1	13	6	19
	2	6	4	10
	3	12	0	12
	4	4	3	7
	5	4	0	4
	6	1	0	1
Total		40	13	53

**E\_pagamento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_pagamento	2	1	0	1
	3	3	1	4
	4	6	4	10
	5	1	1	2
	6	11	4	15
	7	18	3	21
Total		40	13	53

**pagamento\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
pagamento_d	-6,00	8	3	11
	-5,00	5	1	6
	-4,00	8	3	11
	-3,00	6	1	7
	-2,00	2	2	4
	-1,00	5	1	6
	,00	4	2	6
	1,00	1	0	1
	2,00	1	0	1
Total		40	13	53

**relação com chefias \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
relação com chefias	2	1	0	1
	3	1	0	1
	4	9	0	9
	5	5	3	8
	6	17	8	25
	7	7	2	9
Total		40	13	53

**E\_relção com chefias \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_relção com chefias	3	1	0	1
	4	2	1	3
	5	5	0	5
	6	8	2	10
	7	24	10	34
Total		40	13	53

**rel\_chefias\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
rel_chefias_d	-3,00	7	0	7
	-2,00	3	2	5
	-1,00	11	6	17
	,00	18	4	22
	1,00	0	1	1
	3,00	1	0	1
Total		40	13	53

**desenvolvimento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
desenvolvimento	1	2	0	2
	2	2	2	4
	3	4	2	6
	4	9	6	15
	5	15	2	17
	6	6	1	7
	7	2	0	2
Total		40	13	53

**E\_desenvolvimento \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_desenvolvimento	3	1	0	1
	4	5	2	7
	5	7	3	10
	6	13	4	17
	7	14	4	18
Total		40	13	53

**desenvolvimento\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
desenvolvimento_d	-6,00	2	0	2
	-5,00	1	2	3
	-4,00	1	0	1
	-3,00	4	4	8
	-2,00	9	2	11
	-1,00	9	1	10
	,00	11	2	13
	1,00	1	2	3
	2,00	2	0	2
Total		40	13	53

**Satisfação com o trabalho considerando todos os aspectos \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
Satisfação com o trabalho considerando todos os aspectos	1	3	0	3
	2	3	0	3
	3	5	1	6
	4	11	4	15
	5	13	8	21
	6	4	0	4
	7	1	0	1
Total		40	13	53

**desafio às capacidades \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
desafio às capacidades	1	3	0	3
	2	3	0	3
	3	5	1	6
	4	7	4	11
	5	7	5	12
	6	12	2	14
	7	3	1	4
Total		40	13	53

**E\_desafio às capacidades \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_desafio às capacidades	2	3	0	3
	3	4	0	4
	4	6	1	7
	5	9	7	16
	6	13	5	18
	7	5	0	5
Total		40	13	53

**desafio\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
desafio_d	-6,00	2	0	2
	-4,00	1	0	1
	-3,00	3	0	3
	-2,00	0	1	1
	-1,00	5	5	10
	,00	24	6	30
	1,00	2	1	3
	2,00	2	0	2
	4,00	1	0	1
Total		40	13	53

**objectivos estimulantes \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
objectivos estimulantes	1	3	0	3
	2	1	0	1
	3	3	2	5
	4	8	5	13
	5	10	3	13
	6	8	3	11
	7	7	0	7
Total		40	13	53

**E\_objectivos estimulantes \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_objectivos estimulantes	1	1	0	1
	3	4	1	5
	4	4	3	7
	5	11	4	15
	6	9	3	12
	7	11	2	13
Total		40	13	53

**obj\_estimulantes\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
obj_estimulantes_d	-6,00	2	0	2
	-4,00	1	0	1
	-3,00	1	0	1
	-2,00	0	3	3
	-1,00	10	4	14
	,00	22	4	26
	1,00	2	2	4
	2,00	1	0	1
	3,00	1	0	1
Total		40	13	53

**poucas alterações \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
poucas alterações	1	4	1	5
	2	3	1	4
	3	5	0	5
	4	10	4	14
	5	5	2	7
	6	5	3	8
	7	8	2	10
Total		40	13	53

**E\_poucas alterações \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
E_poucas alterações	1	1	0	1
	2	1	0	1
	3	3	2	5
	4	12	5	17
	5	8	3	11
	6	9	0	9
	7	5	3	8
Total		39	13	52

**poucas\_alterações\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
poucas_alterações_d	-6,00	2	0	2
	-5,00	1	1	2
	-4,00	2	0	2
	-3,00	5	2	7
	-2,00	4	2	6
	-1,00	5	4	9
	,00	16	4	20
	1,00	2	0	2
	2,00	1	0	1
	3,00	1	0	1
Total		39	13	52

**sistema de supervisão e controlo \* serviço a que se encontra afecto**

**Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
sistema de supervisão e controlo	1	2	0	2
	2	6	2	8
	3	7	3	10
	4	12	6	18
	5	4	2	6
	6	9	0	9
Total		40	13	53

**supervisão\_d \* serviço a que se encontra afecto Crosstabulation**

Count

		serviço a que se encontra afecto		Total
		patrulha	programas especiais	
supervisão_d	-5,00	4	0	4
	-4,00	4	1	5
	-3,00	3	2	5
	-2,00	5	3	8
	-1,00	9	4	13
	,00	12	3	15
	2,00	1	0	1
	4,00	1	0	1
Total		39	13	52