



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

A Satisfação do Cliente Interno da Polícia Técnica
O caso do Comando Distrital de Setúbal

Rui Pedro Guerreiro dos Reis

Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais
Área de especialização Gestão da Segurança

Orientação Científica: Prof. Doutor Nuno Caetano Lopes Barros Poiares

Fevereiro 2019

Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna como exigência para a obtenção do grau de mestre em Ciências Policiais, área de especialização Gestão da Segurança.

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objectivo, e sim um hábito”.

Aristóteles

Agradecimentos

O documento que segue é o culminar de um caminhar de dois anos de trabalho árduo, muitas vezes solitário. Um caminho que percorri e que só foi possível pelo apoio dos muitos que caminharam ao meu lado.

Antes de mais, a minha primeira palavra vai para aqueles que me acompanham todos os dias e que mais sentiram a minha ausência. A ti Fernanda, companheira de todas as horas, apoio sem o qual não seria possível este caminhar, aos meus filhos Pedro e Tiago, que a cada sorriso me devolviam o ânimo de continuar. Aos meus pais, a quem o apoio é sempre indiscutível e indefetível.

Nestes passos que caminhei, o meu agradecimento ao meu Orientador Prof. Doutor Nuno Caetano Poiares, pela sua disponibilidade no apoio a esta investigação, pelos seus conselhos, frontalidade, motivação e pelo estímulo no trilho a percorrer.

Aos amigos desta caminhada pela ajuda e suporte, Marco Gonçalves bem como ao Licínio Neves e todos os camaradas da Unidade Polícia Técnica de Setúbal e demais colegas que acederam colaborar nesta investigação.

Numa longa viagem também o meu agradecimento àqueles que comigo palmilharam a angústia e alegria dos corredores do Instituto, à Vera, ao Carlos Maia, ao Carlos Ramos, ao Carlos Pereira, ao Lázaro, ao Cândido e à Mariana.

A todos os docentes do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela partilha de conhecimento. A todos os colaboradores dessa instituição de ensino superior da Polícia de Segurança Pública.

Ao Comandante do Comando de Setúbal e responsáveis das esquadras do Comando de Setúbal pela disponibilidade e paciência.

Uma palavra a todos aqueles que comigo caminharam e que por motivos de mera incapacidade de os mencionar;

a todos o meu muito obrigado!

Resumo

Ao abordar o tema da Investigação Criminal na Polícia de Segurança Pública, a primeira impressão que se sugere são termos técnico-jurídicos, um *modus faciendi*. No entanto, a grande premissa dessa atividade são as pessoas que o fazem. A pertinência do tema está relacionada com a implementação de um processo de qualidade na Polícia de Segurança Pública (PSP), que abrange também a Unidade de Polícia Técnica do Comando Distrital de Setúbal.

Neste sentido, a satisfação do cliente e a natureza do trabalho desenvolvido pela Unidade de Polícia Técnica de Setúbal implica uma relação com outros elementos da PSP, pelo que o cliente pode ser entendido como externo (tribunais e outros) ou interno (esquadras).

Nesta investigação abordar-se-á a satisfação do cliente interno, isto é, uma visão da investigação criminal enquanto valência do conhecimento e a relação interna com a segurança pública prestada pelos homens e mulheres das esquadras de competência genérica, Intervenção e Fiscalização e Investigação Criminal, numa perspetiva de qualidade de serviços na PSP. Pretende-se utilizar um instrumento de avaliação da *Common Assessment Framework* (CAF), questionário de avaliação de serviços/clientes, adaptado à realidade da instituição.

Para responder à questão inicial de aferir da satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal, foram estabelecidas várias etapas para que a utilização do instrumento se mostrasse adequado à realidade da PSP.

Após a revisão de conceitos teóricos e de um estado da arte, foram concebidas várias etapas de modo a responder à questão “qual o grau de satisfação com o serviço da Polícia Técnica de Setúbal”. Numa primeira fase, foram efetuadas (n=16) entrevistas junto do público-alvo, com critérios de inclusão, através de amostra não-probabilística, de modo a extrapolar quais os fatores determinantes para a satisfação com o serviço. Após a análise de conteúdo, foram extrapolados doze fatores. Uma vez que se pretendia utilizar o Modelo 10 da CAF, questionário de avaliação de serviços, que foi cruzado com os fatores aferidos na análise de conteúdo. Daqui resultou uma adaptação do instrumento, com a inclusão de cinco novos critérios e adaptação de um

já presente, sendo as expressões “serviços/clientes” substituída *ad initio* por elementos policiais.

Após a adaptação do instrumento foi sujeito a pré-teste (n=20), através de amostra não probabilística, com critérios de inclusão, de modo a aferir dificuldades e a corrigir os defeitos.

Deste pré-teste, em sede de análise de conteúdo, resultaram algumas alterações. As alterações ficaram-se pela mera substituição das expressões “colaboradores” por “elementos policiais da Polícia Técnica” e “Polícia Técnica” por “unidade de Polícia Técnica”.

Após a consolidação do instrumento adaptado foi escolhida uma amostra não-probabilística (n=255) de uma população que todos os dias ativa os serviços da Polícia Técnica (n=750) do efetivo geral do Comando Distrital de Setúbal. Os dados foram tratados através de estatística descritiva simples com recurso à ferramenta Excel®.

Numa aferição dos dados e numa escala de *Likert* de (1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito), a satisfação centra-se em “4 = satisfeito” sendo que a dimensão “participação e envolvimento” é onde se centram os valores mais baixos.

Os resultados recolhidos demonstram um nível geral de “satisfeito” com os serviços da Polícia Técnica de Setúbal. O nível de envolvimento e participação deste serviço com os seus clientes internos, no entanto, é de “pouco satisfeito”.

A investigação parece indiciar uma grande vontade de participação e maior envolvimento por parte do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal. Tanto na fase de entrevistas, adaptação de questionário, aplicação e posterior avaliação que é dada uma grande importância ao envolvimento e participação naquilo que é o conhecimento e trabalho, em parceria, com a Polícia Técnica de Setúbal.

Palavras-Chave: Polícia, Polícia Técnica, Qualidade, *Common Assessment Framework*, Satisfação no trabalho, Cliente Interno

Abstract

In addressing the topic of Criminal Investigation in the national police, the first impression suggested is technical-legal terms, a *modus faciendi*. However the main premises of this activity are the people who do it. The pertinence of the theme is related to the implementation of a quality process in the PSP, that concerns also the Setúbal District Forensic Police Unit.

In this sense, customer satisfaction, and the nature of the work developed by the Setúbal District Forensic Police Unit implies a relationship with other National Police elements, reason why, the client can be understood as external (courts, others) or internal (squads).

This investigation will address the internal customer satisfaction, that is, a vision of criminal investigation while skill of knowledge and the internal relationship with public security provided by city police, intervention and supervision and criminal investigation squads, in a perspective of quality of services in National Police using a CAF assessment instrument, adapted to the reality of the institution.

In order to answer the initial question of ascertaining the internal customer satisfaction of the Setúbal District Forensic Police Unit, several stages were established in which the use of the instrument was appropriate to the national police reality.

After reviewing theoretical concepts and a state of the art, several stages were conceived in order to answer the question of the degree of satisfaction with the service of the Setúbal District Forensic Police Unit. In a first phase interviews were conducted (n = 16) within the target public, with inclusion criteria, through a non-probabilistic sample, in order to extrapolate the factors determining their satisfaction with the service. After content analysis twelve factors were extrapolated. Since it was intended to use CAF's Model 10 of service evaluation, this instrument was cross-checked with the factors assessed in the content analysis and an adaptation of the instrument was made, with the inclusion of five new criteria and adaptation of one already present, services / customers "replaced were replaced *ad initio* by police officers.

After adapting the instrument, it was subjected to a pre-test (n=20), through a non-probabilistic sample, with criteria of inclusion, in order to gauge difficulties and correct defaults.

From this pre-test in the content analysis resulted in some changes. The changes were merely replacing collaborating expressions by "police elements of the technical police" and "technical police" by "technical police unit".

After consolidating of the adapted instrument, a non-probabilistic sample (n = 255) was selected from a population, which daily activates the Technical Police services (n = 750), from the general staff of the Setúbal District Command. The data were treated through simple descriptive statistics using the Excel® tool.

In an assessment of the data and on a Likert scale of (1 = Very Dissatisfied, 2 = Dissatisfied, 3 = Not Satisfied, 4 = Satisfied and 5 = Very Satisfied), satisfaction centers on "4-satisfied" "Participation and involvement" is where the lowest values are centered.

The results obtained demonstrate a general level of satisfaction with the services of the Setúbal Technical Police. The level of involvement and participation of this service with its internal customers, however, are of low satisfaction.

The investigation seems to indicate a great desire for participation and greater involvement on the part of the internal customer of the Setúbal Technical Police. Both in the phase of interviews, adaptation of questionnaire, application and subsequent evaluation that is given a great importance to the involvement and participation in what is the knowledge and work, in partnership, with the Technical Police of Setúbal.

Key Words Police, Satisfaction at work, Internal Customer, Forensic Police, quality, Common Assessment Framework

Índice

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	7
ÍNDICE	10
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE TABELAS	12
ÍNDICE DE APÊNDICES E ANEXOS	13
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	14
INTRODUÇÃO	16
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
1. INTRODUÇÃO	20
1.1. Investigação Criminal e a Polícia de Segurança Pública	21
1.2. Polícia Técnica	26
1.3. Qualidade	33
1.4. Common Assessment Framework	38
1.5. Satisfação do cliente interno	45
1.6. Estado da Arte	54
II - METODOLOGIA	60
2. INTRODUÇÃO	60
2.1. Considerações Éticas e Formais	60
2.3. Metodologia e tipos de Pesquisa Adotados	63
2.4. Questão de partida	63
2.5. Objetivos	64
2.6. Amostra	64
2.7. Técnicas de Investigação	65
2.8. Fase de adaptação de questionário	66
2.9. Pré-teste do Questionário	73
III ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	80
3. INTRODUÇÃO	80
3.1. Resultados	80
3.2. Discussão dos resultados	86
CONCLUSÕES	94
Limitações da Investigação	96
Sugestão para Trabalhos Futuros	96
FONTES	99
Referências Bibliográficas	99
Legislação	112
APÊNDICES E ANEXOS	113

Índice de figuras

Figura 1 – Estrutura da CAF	39
-----------------------------	----

Índice de Tabelas**Tabela 1**

Medida de tendência central e dispersão da dimensão imagem global.	82
--	----

Tabela 2

Medida de tendência central e dispersão da dimensão envolvimento e participação.	83
--	----

Tabela 3

Medida de tendência central e dispersão da dimensão acessibilidade.	84
---	----

Tabela 4

Medida de tendência central e dispersão da dimensão produtos e serviços.	84
--	----

Índice de Apêndices e Anexos

APÊNDICES

Pedidos de Autorização	I
Modelos de Consentimento Informado	II
Guião das Entrevistas	III
Matriz Categorial	IV
Modelo 10 CAF adaptado (Pré-teste)	V
Matriz Categorial Pré-teste	VI
Modelo 10 CAF Adaptado Final	VII

ANEXOS

Modelo 10 CAF Original	i
------------------------	---

Índice de Siglas e Abreviaturas

AFIS: Automated Fingerprint Identification System,

art.º: artigo,

CNIC: Centro Nacional de Investigação Criminal,

CPP: Código de Processo Penal,

CRP: Constituição da República Portuguesa,

DL: Decreto-Lei,

DN: Direção Nacional,

Dr.: Doutor,

EFQM: European Foundation for Quality Management,

et al: e outros,

GNR: Guarda Nacional Republicana,

ISCP SI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna,

LOIC: Lei de Organização da Investigação Criminal,

MP: Ministério Público,

N: Amostra,

n.º: número,

N.º: Número,

NEP: Norma de Execução Permanente,

PJ: Polícia Judiciária,

PORTDATA: Base de dados Portugal Contemporâneo,

Prof.: Professor,

PSP: Polícia de Segurança Pública,

RAND: Research ANd Development,

ss: seguintes,

UPT: Unidade de Polícia Técnica.

Introdução

A Polícia sempre se apresentou como um conceito polissémico, como diz Clemente (2007). Conceito que muda com as concepções de organização social, os conceitos de comunidade e as várias teorias da sua organização (Canotilho & Moreira, 1991). Assim, desde as construções absolutistas divinas ao contrato social do iluminismo, da organização dos Estados de matriz mais social ou mais totalitária, logo a Polícia assume uma identidade e uma panóplia de funções, direitos e deveres.

Assim, a Polícia, hoje em dia, é encarada como o exercício de uma faceta do estado na perspetiva de garantir a harmonia da sociedade. Embora de corpo uno, é constituída por vários órgãos, peças vitais, que se articulam em vários escalões de liderança, territorial, hierárquica e funcional. Além da presença territorial cabe à PSP também um papel de dialética enquanto instituição estando representada em vários fóruns. Salienta Poiares (2018, p. 120) que “é neste espírito (dialética entre cidadãos que são polícias e cidadãos que não são polícias) que a PSP tem procurado reforçar a proximidade junto dos seus *clientes*, sobretudo aqueles que são mais vulneráveis”.

Um olhar sobre o papel da Polícia atualmente remete-nos para um plano do quadro democrático onde nos inserimos. A investigação criminal é uma das valências da PSP e tem, tal como toda a sociedade, sofrido alterações nas suas ferramentas de trabalho e na forma como se articula com as inovações tecnológicas. Ponto fulcral de qualquer organização, o seu capital humano e a forma como este interage entre si. É nesta interação que se centra o escopo deste trabalho.

É a Lei que define o estatuto dos funcionários e agentes da Polícia de Segurança Pública (Decreto Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro), sendo a Lei Orgânica desta entidade do Estado (Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto) que estabelece na sua organização várias valências, sendo uma delas a Investigação Criminal. Esta, em sede de atribuições, diferencia a função de investigação criminal da função de patrulha. Posteriormente com o Despacho 20/DN/2009 de 14 de dezembro só deverão executar as funções de investigação

criminal os elementos que sejam dotados de formação própria. Enquanto organização, a PSP é encarregada de múltiplas tarefas e para isso preparou-se em termos territoriais, hierárquicos e funcionais, com várias equipas e capacidades para fazer face ao seu papel na sociedade, que lhe é atribuído por lei.

No Comando Distrital da PSP de Setúbal vigora a NEP N.º AO/NO/25/01, de 12 de Setembro de 2012. Este documento regula a resposta integrada a ocorrências, isto é, quando uma ocorrência criminal a que as patrulhas da PSP, das esquadras de competência genérica e as esquadras de fiscalização e intervenção policial, necessitam o apoio e colaboração da Polícia Técnica. Assim, essencialmente, os elementos da Polícia Técnica são chamados a intervir numa segunda linha de acção perante uma ocorrência. Acorrem como apoio de uma valência de Investigação Criminal e num suporte técnico/científico, dentro das competências da PSP.

Este trabalho é constituído por dois volumes. No primeiro volume aborda-se numa tríplice de conteúdos de conceitos temáticos, metodologia, análise e discussão de resultados. Deste modo o presente trabalho assenta num tríplice de conteúdos de conceitos temáticos, metodologia, análise e discussão de resultados, tendo como objetivo geral aferir o grau de satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal. Para atingir esse objetivo geral definiram-se alguns objetivos específicos de forma a explicar o conceito de satisfação do cliente interno com o desempenho profissional da Polícia Técnica de Setúbal, descrever os fatores que influenciam a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal, aplicar um instrumento de avaliação da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal, classificar a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal nos seus diferentes critérios e propor um modelo de avaliação sistemática da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

No primeiro capítulo são aferidos conceitos teóricos que abarcam a realidade que se pretende investigar. Num primeiro passo aborda-se a realidade da PSP e do seu papel na sociedade, seguindo-se uma breve nota da presença

da investigação criminal na PSP. Seguindo-se uma introdução à Polícia Técnica e da mesma entidade no Comando Distrital de Setúbal. Recorre-se a uma referência sobre a qualidade, presença na Administração Pública e na Polícia de Segurança Pública. Entende-se a satisfação como uma parte integrante da qualidade, pelo que se segue uma passagem sobre a satisfação no trabalho e satisfação dos clientes. Debruça-se ainda este trabalho, sobre alguns conceitos base sobre o que se entende sobre cliente interno, cliente interno da Polícia Técnica e Polícia Técnica como serviço.

Neste capítulo é feita uma referência ao estado da arte onde se indica o que se conhece sobre as temáticas em análise e se cruzam os conceitos ínsitos nesta investigação, numa abordagem abrangente de estado do conhecimento.

O segundo capítulo de Metodologia comporta, essencialmente, duas fases. A primeira fase descreve o processo de extrapolação de fatores de satisfação com a Polícia Técnica de Setúbal através de questionários por entrevista semiestruturada, análise de conteúdo e identificação de fatores. Após esta fase foi adaptado um questionário da CAF e sujeito a pré-teste, de onde surgiu um questionário final adaptado. Na segunda fase, foram definidos procedimentos de aplicação e efetuado a aplicação do mesmo junto de todas as 19 esquadras do Comando Distrital de Setúbal.

Num terceiro capítulo alude-se à análise e discussão de resultados. Nesta etapa são escrutinados os dados, apresentados de forma escrita e gráfica. Dados esses que foram recolhidos durante toda a etapa de investigação. Na discussão são debatidas as conclusões a que se chegaram depois de analisados os dados.

Termina com uma nota conclusiva onde se destacam os aspetos essenciais deste trabalho, sistematização das conclusões, onde se dá resposta à questão inicial e aos objetivos propostos anteriormente. Indicam-se também limitações da investigação e sugestões de trabalhos futuros. Por fim, mencionam-se as fontes, bibliográficas e legais onde se referenciam os documentos que dão suporte teórico ao documento.

O Segundo volume está separado em duas partes. Na primeira parte constam as entrevistas transcritas, os inquéritos adaptados de pré-teste e os inquéritos aplicados. Numa segunda parte estão reunidas todos os consentimentos assinados pelos participantes em todas as fases da investigação. Seguindo ainda em apenso um CD com o áudio com das entrevistas realizadas, tese e documentação.

I – Enquadramento Teórico

O presente capítulo pretende refletir de um ponto de vista contextual e histórico a matriz do tema em análise. Deste modo descrevem-se teorias e conceitos firmados que servem de base ao tema da presente investigação

1. Introdução

Constitucionalmente surge sob o artigo 272.º, com a epígrafe “Polícia”, no seu n.º 1, “a polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”. Tem sido discutido na doutrina qual o cenário onde se assume e que funções lhe cabem na interpretação desse papel, se tem funções meramente administrativas ou também de polícia judiciária. Caetano (2008), Correia (1994) e Raposo (2006) advogam pontos de vista díspares de “Polícia” fazendo divergir a interpretação do papel desta organização quer em sentido orgânico, funcional ou material, numa longa querela dogmática entre polícia administrativa e criminal.

No panorama português Caetano, (2008 pp. 1153–1154), define a polícia quer como administrativa, quer como polícia judiciária. O causídico salienta o dever que impele na prevenção de danos sociais, mas no entanto, “se o facto já ocorreu (...) importa restringi-lo para não o ampliar (...), cabendo à polícia intervir para investigar” sendo que para tal decorre de funções de polícia administrativa e judiciária”.

Para Marques (2003, p. 153) “é entendimento da maioria da doutrina que a CRP se refere às Forças de Segurança o faz em sentido lato, englobando — a polícia administrativa em sentido estrito, a polícia de segurança pública ou a polícia judiciária”.

Resulta da interação social, na leitura de Canotilho & Moreira (1991) que a ordenação social e o crime parecem ser factos sociais que afetam e que tem como fim a própria função constitucional da Polícia. É o Código de Processo Penal que estabelece os órgãos de polícia criminal como entidades coadjuvantes do Ministério Público, sendo que a própria Constituição prevê

alguns mecanismos de salvaguarda de meios de prova delimitada por princípios ínsitos na lei fundamental, ao abrigo do Artigo 272.º, n.º 2 da CRP.

Como nos refere Valente (2012, p. 105) cabe à Polícia:

o ónus da recolha de todos os dados factuais e circunstanciais que sejam adequados e exigíveis para a realização do direito penal, não só daqueles que funcionam como prova real e pessoal desfavorável ao arguido, como aqueles que lhe sejam favoráveis, permitindo desenhar um cenário de prevenção positiva e negativa e de prevenção social.

Ora do exposto, resta a questão se à natureza administrativa da PSP, caberão também funções de polícia judiciária, pois Correia (1994, p. 405) define-a como “investigação dos delitos, a reunião das provas e a entrega dos suspeitos aos tribunais encarregados de os punir”. Importante o conhecimento que nos trás Cunha, (1993, p. 137) “a forma de intervir quer na descoberta, quer logo após a descoberta do crime, pressupõe um conhecimento e um domínio de técnicas policiais (de criminalística) que só a polícia (órgãos de polícia criminal) possui”. Desta linha de orientação e também de uma dispersão territorial da Polícia de Segurança Pública, advém que a função de polícia judiciária, além de suporte formal, também tem suporte material no seio da sua organização, sendo uma atividade própria intrínseca.

Os esforços da qualidade na administração pública são transversais a toda a atividade, ao qual a PSP e a sua valência de investigação criminal não são alheios.

Pretende-se, neste primeiro capítulo, fazer o enquadramento dos conceitos base que suportam o quadro de investigação.

1.1. Investigação Criminal e a Polícia de Segurança Pública

Do exposto pode aferir-se que a CRP não faz a distinção entre Polícia Administrativa e Judiciária. Destarte, quer por mecanismos de prevenção indireta e como auxiliares dos intervenientes judiciais a Polícia de Segurança Pública atua, como ator principal numa veste de polícia administrativa e em certos casos

como polícia judiciária. Do exposto e tendo em linha de conta a explanação acerca da Polícia e a sua função de investigação e de segurança pública, numa conceção teórica das funções de polícia caberá a palavra à atividade em si na PSP.

Este não é um assunto apenas do presente, remontando ao ano de 1918 à vigência do governo ditatorial de Sidónio Pais, aquando da reforma encetada na administração pública, em que se cria a separação entre polícia de ordem pública e de investigação. Segundo Martins (2001, p. 19) “através do Decreto 4166 (...) criou-se a Direção-Geral da Segurança Pública que superintendia em todos os serviços policiais e de segurança, entre eles a repartição de Polícia de Segurança e a repartição da Polícia de Investigação”. Adianta mais à frente, no mesmo texto “um aspeto inovador que é o do reconhecimento à Polícia de Segurança (administrativa) de uma competência cumulativa com a Polícia de Investigação Criminal” (Martins 2001, p. 19).

Podemos encontrar, numa visão histórica, no preâmbulo do Decreto n.º 8.435 de 21 de outubro, Direção Geral de Segurança (1922, p. 1154) “a polícia de investigação é um dos ramos mais importantes da administração policial. A esta polícia incumbe assistir permanentemente a toda a vida social, averiguando dos crimes e dos delitos, e das contravenções com um saber jurídico e com uma prudência especial”.

Com as várias alterações legislativas subsequentes autonomizou-se a Polícia de Investigação Criminal dando origem à Polícia Judiciária, cujo escopo é a investigação dos crimes sob a direção do Ministério Público que tem o *dominus* do processo penal, remetendo as polícias à prática de atos necessariamente processuais, conferindo-lhe uma função de órgão de polícia criminal.

Na Polícia de Segurança Pública, por força do Decreto-Lei 15/93, de 22 de janeiro, foram criadas as brigadas anticrime cuja finalidade era o combate ao consumo e pequeno tráfico de estupefacientes. Estas equipas foram a génese da reintrodução de uma nova vaga de investigação criminal na PSP, requerendo, como já se aludiu anteriormente, nas palavras do legislador, um novo saber

jurídico e uma prudência, em que emergiram Esquadras, Divisões e Departamento de Investigação Criminal, da Polícia de Segurança Pública. Foi com a Portaria 434/2008, de 18 de junho, 2008 que se conferiu uma dimensão nacional a uma estrutura organizativa dentro da PSP.

Num enquadramento conceptual de investigação criminal, Greene (2007, p. 1136) refere que “a investigação do crime torna-se necessária quando a patrulha falhou como dissuasora ou não conseguiu apreender o criminoso imediatamente após o cometimento de um crime. O objetivo inicial da investigação é identificar, localizar e prender o autor do crime”.

Sobre a investigação criminal na PSP, Clemente (2010, p. 143) salienta que “a aplicação de um modelo de polícia de proximidade não deve ignorar a dimensão ofensiva em proveito da faceta relacional, sobretudo na esfera da investigação criminal da proximidade, quão centralidade das forças de segurança, como operadores judiciais”, aludindo assim a uma visão integrada de investigação criminal incluída num policiamento de proximidade (Chalom, 1998; Normandeau, 1998), atuando sobre os crimes de menor dimensão mas de maior impacto social diário.

É a Lei de Organização da Investigação Criminal (Lei 49/2008, de 27 de agosto), que reparte com base num despacho de competência genérica, art.º 270.º, n.º 4 em correlação com os art.º 55.º, 56.º e 262.º todos do CPP, a ação de competência de investigação das polícias administrativas e judiciária. Inquestionável que a direção do inquérito é um aspeto da competência da estrutura judicial. No entanto, muitos dos atos materiais da operacionalização efetiva e direta da investigação é de competência policial (Coimbra, 2002). Assim, a LOIC (artigos 6.º, 7.º e 8.º) veio estabelecer que tipos de crimes são de competência exclusiva da Polícia de Investigação, a Polícia Judiciária, e dos outros órgãos com competência genérica de investigação, as polícias administrativas.

Organiza a LOIC numa lista de tipicidade de crimes os que estão reservados à Polícia Judiciária, que são aqueles crimes que, por natureza,

assumem maior complexidade e que à partida necessitam de uma maior especialização técnica.

Foram muitas as circunstâncias que levaram à separação por “catálogo” da tipologia criminal que seria de competência exclusiva dos órgãos de polícia criminal que coadjuvam o Ministério Público. Torres (2005) que a mudança teve como objectivo a especialização da PJ na investigação da criminalidade mais complexa. Fazendo a ligação entre o elemento humano e a descoberta da verdade no processo de investigação criminal Valente (2012, p. 317) afirma que:

Muitos factos são, apenas, compreendidos e resolvidos após uma investigação humana, acompanhada de meios e técnicas, que transformam a investigação criminal em um motor capaz de promover a finalidade do processo penal: descoberta da verdade e realização da justiça, defesa dos direitos fundamentais do cidadão (arguido), alcance da paz jurídica e pública concorrendo para este desiderato a concordância prática.

A LOIC veio trazer também, num plano legislativo, a confirmação de um papel importante da ação da PSP nos anos que a antecederam. Para Torres (2006, p. 27) “passa também pela valorização das competências de investigação criminal da PSP e da GNR «para a criminalidade cuja investigação requer uma eficácia de proximidade»”.

Reconduz-se esta a uma investigação criminal de proximidade de modo a envolver as populações fazendo do processo de investigação criminal uma ferramenta ao serviço de uma política de policiamento de proximidade. Tal como Coimbra (2002) traz à colação, acerca da Investigação Criminal nas polícias administrativas, em que “valências de investigação criminal devem ser destinadas, necessariamente, ao combate da pequena criminalidade, que é aquela que aflige o quotidiano do cidadão e que só pode ser combatida, com eficácia, precisamente, por uma polícia que, pelo seu dispositivo descentralizado, esteja próxima desse mesmo cidadão”.

Atualmente, essa atividade tem a sua previsão legal com a Lei Orgânica da Investigação Criminal (2008) definindo-a como “um conjunto de diligências a averiguar a existência de um crime, seus agentes, responsabilidade e descobrir e recolher provas”, não muito díspar do conceito de Greene (2007).

A Investigação Criminal na PSP traduz-se numa relação de coadjuvação em que, de um lado, existem polícias administrativas e, do outro, aqueles a quem a lei conferiu o ónus dessa ação do Estado. Numa aceção de polícia criminal existe uma relação interorgânica de cooperação, conferindo a titularidade da investigação criminal ao MP. O qual pode solicitar a colaboração, nesse seu escopo, às polícias, deixando a Lei n.º 49/2008 de 27 de agosto (2008), no seu n.º 2 do art.º 2.º “autonomia técnica e tática” de modo a realizar este fim quando tal lhe é delegado. Esclarece Almeida (2011, p. 47), que para tal cria a lei aquilo a que se chama órgão de polícia criminal, de modo a que as polícias administrativas possam usar de prerrogativas de polícia criminal.

A envolvência da PSP e das estruturas que a antecederam, embora em quadros legais e políticos diferentes, nem sempre andou dissociado da natureza das relações sociais e, especialmente, a dispersão e conhecimento do terreno vem conferir uma estrutura sólida à Investigação Criminal da PSP, como entidade coadjuvante do Ministério Público no exercício da sua ação penal, nos limites legais previstos.

Destarte, enquanto actividade desenvolvida pelos elementos da PSP Poiares, (2013, p. 117) aferiu que a Investigação Criminal apresenta-se como a segunda atividade que dá mais satisfação aos atores internos, pela possibilidade de se exercer a atividade, sem ser uniformizada, pelo grande privilégio de contactos e pela autonomia e especialização, no seu trabalho no Comando de Beja.

Na Polícia de Segurança Pública, esta evolução tem vindo a ser exponenciada com o aumento da coadjuvação ao Ministério Público, desde 2001 a 2010, segundo os dados da plataforma PORDATA (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016) o número de processos a cargo da investigação criminal passou de uma pendência processual de 826.887 para 1.487.545

processos. É neste contexto que emergem novas ferramentas de combate à criminalidade.

1.2. Polícia Técnica

Neste ponto há que deslindar o que se poderá entender como Polícia Técnica e como se baliza esse mesmo conceito. Segundo Greene, (2007, p. xxiv) “no final do século XX, as ciências forenses finalmente tomaram o seu lugar legítimo no negócio de deteção de crime. Na verdade, a polícia logo adotou rapidamente a impressão digital e a seriação do sangue como ferramentas de investigação para lidar com crimes graves. Mas a aceitação e adoção de outras práticas científicas tem sido desigual”.

O caminho da ciência ao serviço da descoberta da verdade tem o seu expoente com as impressões digitais e o ADN e tem sido uma prática cada vez com mais interferência nos procedimentos de investigação criminal, mas outras ferramentas científicas ainda aguardam uma consolidação por parte da comunidade forense.

Identifica Valente (2012) que a investigação criminal resulta da combinação do fator humano com os meios e técnicas, tendo como fim a prossecução da descoberta da verdade assegurando, assim, a realização da justiça. Nos dias de hoje, converge na Investigação Criminal o uso de tecnologia, que inova granjeando junto do procedimento de busca da verdade uma certeza científica. Quem decide, sente um maior grau de confiança da sua decisão, como Lynch, Cole, McNally & Jordan (2008, p. 11) salientam que trazem “um nível de certeza matemática” que transcende o, meramente, subjetivo estatuto das testemunhas oculares, das confissões e de outras formas mais antigas de prova forense que, supostamente, apenas geram “certeza moral”.

As novas tecnologias não são vistas apenas como método de identificação de autores criminais, num plano macro, também podem ser encaradas como ferramentas preventivas e num panorama de clima organizacional, Clemente (2010) refere-se às novas tecnologias como oferecendo uma vantagem competitiva sobre a delinquência.

No sentido de dar um maior apoio e por necessidade de dar resposta às populações, em 2000 foram formados vários elementos da PSP em Lofoscopia, técnica de revelação e interpretação de vestígios dactiloscópicos. Um desejo antigo que veio permitir introduzir uma nova valência técnica na estrutura da investigação criminal. Mais tarde vieram estas unidades a ser dotadas de capacidades de competências periciais, artigos 151.ºs e ss, CPP e que de *grosso modo* equivaleu à aquisição, por parte da PSP, de estações AFIS e à autonomia de busca e identificação como peritos de vestígios, em 2010.

Apelando ao que alude Greene (2007, p. xxiv) acerca deste novo papel de uma nova vertente forense na polícia:

tais preocupações científicas agora colocam maiores encargos na polícia na identificação, coleta, preservação e análise de evidências físicas. À medida que atravessamos o Millennium, o papel da investigação científica e do inquérito expandiu-se e provavelmente continuará a expandir-se com os avanços nas ciências forenses. Além disso, desde o início dos anos 70 até o presente, tem havido um aumento do nível de pesquisa e investigação científica sobre o que a polícia realmente faz, e os impactos e consequências não intencionais das ações policiais.

Em termos conceptuais, a investigação criminal efetuada pela Polícia de Segurança Pública segundo Torres (2006, p. 27):

segue os mesmos princípios orientadores do policiamento de proximidade, ou seja, pretende-se que a força policial seja capaz de suscitar empatia entre os cidadãos, para que forças de segurança e a população consigam «trabalhar» em estreita cooperação, para que, a investigação criminal decorra de forma eficaz, e assim os problemas que afetam as comunidades possam ser solucionadas.

Em Portugal, como sugere Fonseca (2015), o sucesso de uma investigação criminal começa nas primeiras unidades de resposta, sendo um trabalho multidisciplinar tal como apontam Kenney, White & Ruffinengo (2010) em que as unidades de Polícia Técnica funcionam como um fornecedor de

conhecimento científico à Investigação criminal e surgem, em Portugal, num modelo como ator secundário (Miller, 2005), em segunda linha, acionados por elementos das unidades de primeira intervenção.

Em Portugal, a prova forense está dispersa por uma série de estruturas. A análise de vestígios recolhidos em cenários de crime está a cargo, essencialmente, do Laboratório de Polícia Científica, na dependência da PJ. A recolha, no entanto, está balizada pela competência criminal de Investigação.

Em crimes de maior complexidade a recolha fica a cargo das equipas da Polícia Judiciária e os crimes de menor dimensão são da responsabilidade da PSP ou GNR, na área da competência territorial, salvaguardando a lei especificidades de outros órgão de polícia criminal.

Os mecanismos de relacionamento, metodologia de trabalho e a introdução de um novo ativo científico incutem na PSP uma nova realidade. O conhecimento e o uso de tecnologia (Gonçalves, 2012, p. 5) tornam-se num fator de diferenciação profissional em que tende a uma reengenharia do comportamento organizacional (Machado & Santos, 2012).

As unidades de Polícia Técnica foram uma das ferramentas que o sistema de investigação criminal trouxe para a PSP. Fundamentam o carácter probatório dos processos-crime que passou a investigar balizada pela Lei Orgânica da Investigação Criminal (Lei n.º 49/2008 de 27 de agosto, 2008). Esta valência e a sua exponenciação levaram à busca de conhecimento noutras áreas e que foi disponibilizada pela Polícia Judiciária, na área da Lofoscopia.

A própria investigação criminal foi evoluindo dentro da PSP. Com início marcante na legislação de combate ao pequeno tráfico de droga (Decreto-Lei 15/93 de 22 de janeiro, 1993; Decreto-lei n.º 81/95, de 22 de abril, 1995) em que se lançaram elementos da PSP à civil, nas zonas urbanas, onde proliferava essa criminalidade. Atualmente, a Investigação Criminal assume, na PSP, a relevância de um Departamento Nacional com Núcleos e Esquadras de Investigação Criminal em cada Comando Territorial.

Em 2000, com a formação dos elementos na área da Lofoscopia, a NEP N.º OPSEG/DEIPOL/02/03, datada de 17 de Agosto de 2000, define a Estrutura, Organização e Funcionamento da Inspeção e Identificação Judiciária a nível nacional. Este documento elenca qual o conteúdo funcional das Unidades de Polícia Técnica, cabendo-lhe desenvolver todas as ações de inspeção judiciária, no quadro de competências da PSP, a qual lhe foi atribuída pela LOIC e, ainda assim, no âmbito de crimes de que tomem conhecimento ou por determinação de autoridade judiciária, no espírito de entidade coadjuvante do Ministério Público elencando a norma (NEP N.º OPSEG/DEIPOL/02/03, p 2) o espetro de atuação:

- Inspeção de locais de crime para efeitos de pesquisa e recolha de vestígios lofoscópicos e outros;
- Preservação de vestígios e de locais de crime, quando em razão da competência os mesmos devam ser inspecionados pela Polícia Judiciária;
- Limitação de acessos a locais ou a objetos que tenham servido ou resultado da prática dos mesmos ou a áreas reservadas em razão da preservação de vestígios e/ou indícios;
- Encaminhamento dos vestígios recolhidos para as diretorias e inspeções da Polícia Judiciária e correspondente receção e encaminhamento dos resultados;
- Recolha de impressões digitais e/ou palmares a arguidos e/ou a detidos, para efeitos de identificação judiciária e a suspeitos e/ou ofendidos no âmbito processual penal.

Com o elencar do conteúdo funcional da Polícia Técnica, enquanto organização, foi o primeiro passo de uma nova valência na Investigação Criminal da PSP. Desde o ano 2000 que se tem vindo a especializar, a adquirir competências nos recursos humanos com aposta na sua formação. Também com investimento na tecnologia de apoio à atividade. Foi este último investimento que levou à aquisição, em partilha com a PJ e a GNR, de várias

estações de pesquisa de impressões digitais (estações AFIS). Do processo de aquisição de quatro estações pela PSP, uma delas ficou sediada em Setúbal (PSP/GNR/PJ Grupo Trabalho, 2005).

A formação inicial de inspeção Judiciária habilita os seus formandos para realizarem inspeções a locais de crime para os quais a PSP tenha competência de Investigação. Os elementos policiais que, em todos os comandos do país, estão dotados com nível II de Lofoscopia equipara-os a peritos criminais em identificação por impressões digitais. Em Lisboa, Porto, Direção Nacional e Setúbal, por decisão estratégica operam, desde 2010, com terminais AFIS de busca e identificação criminal, em completa autonomia do Administrador do Sistema que é a PJ.

Em 2008 foi efetuada uma auditoria de gestão às unidades de Polícia Técnica, no país através do Centro Nacional de Investigação Criminal (CNIC), de onde emergiu mais tarde o Departamento de Investigação Criminal da PSP (Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio, 2008). Nessa auditoria foram identificados alguns problemas organizacionais. Com base nessa pesquisa foram propostas soluções de racionalização de meios, de processo e de procedimentos estabelecendo parâmetros de avaliação de desempenho organizacional. Uma alteração estratégica que leva a uma avaliação anual de todas as Unidades de Polícia Técnica nacionais, assente em fórmulas de eficácia e eficiência (Centro Nacional Investigação Criminal, 2008, pp. 56–57).

Em Setúbal, a Unidade de Polícia Técnica iniciou a sua atividade em 2001 com seis elementos fazendo uma cobertura territorial pelas áreas de intervenção da PSP (Almada, Seixal, Barreiro, Montijo e a cidade de Setúbal). Muito embora tivesse ficado sob dependência direta, à data, do Comandante Operacional, implementou-se como Unidade de Polícia Técnica – UPT, sigla pela qual ainda hoje é reconhecida e por esse motivo é invocada neste trabalho. Com efeito a implementação da função e a cultura de recolha de vestígios foi algo que começou a ser concomitantemente utilizada. Em 2004 a UPT de Setúbal, recebe

um aumento de quatro efetivos, ficando dois elementos em Almada e outros dois no Barreiro.

Com um maior número de solicitações e já com uma maior intervenção em cenários de crime da área de intervenção da PSP, a Unidade de Polícia Técnica foi novamente reforçada em 2008, com mais sete elementos e com o início de formação de nível II (comparação) para os elementos mais antigos na unidade.

Em 2010, com a introdução de um novo elemento tecnológico, terminal AFIS, foram reformulados os processos de trabalho e a pesquisa de vestígios lofoscópicos, recolhidos por elementos da PSP de Setúbal, passou a ser feita pelos mesmos sem dependência da PJ.

A gestão da mudança obrigou a uma série de novos procedimentos, que deu azo a uma norma interna do comando de Setúbal decorrente de uma necessidade de uniformização dos procedimentos de acionamento da Polícia Técnica e numa articulação com as outras valências do Comando Distrital de Setúbal, foi publicada a NEP N.º AO/NO/25/01, de 18 de setembro (PSP Setúbal, 2012) de resposta integrada a ocorrências. O articulado regimental interno visa definir claramente quem, quando e como se aciona no Comando de Setúbal a Polícia Técnica numa linha de orientação técnica de investigação criminal, definindo-se a recolha e mantendo a garantia da cadeia da prova.

Assim a NEP de ativação da unidade de Polícia Técnica, visou ordenar e alinhar as requisições numa partilha de responsabilidades e eficácia disponibilizando uma linha direta com um telemóvel funcionando 24 horas por dia, em todos os dias da semana, estabelecendo horários que garantem uma cobertura diária das equipas.

Resultado da introdução de uma nova componente tecnológica e como medida já identificada na auditoria efetuada pelo CNIC, a tríade de liderança que se encontrava espartilhada por três entidades a nível hierárquico passou a ficar centralizada no Comando de Setúbal, sob alçada do Núcleo de Investigação Criminal. Assume-se como Secção de Polícia Técnica e de dependência técnica do Departamento de Investigação Criminal. Decorrente da introdução das

estações AFIS foi criada a figura de coordenador técnico, a partir de 2009, decorrente também dos procedimentos relativos à qualidade, mantendo-se a dependência técnica da Direção Nacional da PSP.

Tal como preconizado na Auditoria já aludida anualmente (Fórum UPT) é efetuada uma avaliação do trabalho desempenhado pelas Unidade de Polícia Técnica de cada Comando e aferida a melhor performance de acordo com fórmulas de desempenho difundidas pelo Departamento de Investigação Criminal.

A Polícia Técnica de Setúbal tem a sua descrição de funções narrada por norma interna realizando na sua atividade essencialmente inspeções e resenhas. Embora sejam, muitas vezes, fora dessa atividade principal requisitados para outras tarefas acessórias, como formação interna e representação externa. Assim, dos dados disponibilizados, realizaram-se de 2011 a 2016, 5680 inspeções e 3353 resenhas, tendo sido reconhecida, nesse período, como a organização com melhor performance a nível nacional.

De acordo com as normas vigentes no Comando de Setúbal, a gestão do local do crime cabe em primeira ordem às unidades locais de competência territorial.

Segundo o normativo local cabe-lhes acionarem, posteriormente, as esquadras de investigação criminal na valência das brigadas de prevenção criminal que os substituem com gestores de cenário de crime. São estes que avaliam e acionam as equipas da Polícia Técnica.

Resulta do normativo o acionamento da Polícia Técnica, por parte das Esquadras genéricas ou de intervenção e fiscalização, diretamente, sem passar pelas equipas de prevenção criminal, que apenas é efectuado nos casos de resenhas ou furtos de interior de viaturas em que são os mesmos que gerem e decidem do acionamento.

Dos dados a que se teve acesso nos últimos 5 anos apenas duas inspeções foram solicitadas pelas esquadras de competência específica de trânsito.

A Polícia Técnica de Setúbal é composta por dezasseis elementos. Tem como perfil de função (*core*) as inspeções judiciais e resenhas de indivíduos. O enquadramento legal desta atividade tem os seus termos definidos pela Lei n.º 67/2017 de 09 de agosto, prosseguindo linhas técnicas de orientação, de rigor científico e de qualidade de trabalho.

1.3. Qualidade

A qualidade é um conceito que se tem alterado ao longo dos tempos. Numa das primeiras referências conhecidas do tema, o código de *Hammurabi* menciona um conceito de qualidade alinhado com a responsabilização do construtor pelos defeitos de uma construção, de uma casa. Se o proprietário da casa morresse o mesmo destino teria a construção, surgindo aqui o conceito numa aceção de funcionalidade e durabilidade. (O. J. Oliveira, 2003, p. 3).

O tema da qualidade em si tem sofrido várias construções. Foram vários os autores que inovaram e contribuíram com visões diferentes para o tema. O conceito tem sido abordado de várias perspetivas. O conceito de qualidade sofreu, na era moderna, 4 etapas. Carapeto & Fonseca (2005, p. 38) identificam essas etapas através “da inspeção, o controlo estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a qualidade como estratégia competitiva”.

Embora não seja consensual, a ideia de qualidade progrediu para o de *Total Quality Management* (TQM), havendo diferenças conceptuais entre autores e até culturais na sua aplicação (Martínez-Lorente, Dewhurst, & Dale, 1998).

Reed, Lemak, & Mero (2000, p. 21) analisaram os trabalhos de algumas das maiores figuras da qualidade (Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa e Juran) e identificaram algumas áreas em que estes estão de acordo, “como a teoria sugere, existe o potencial para a equifinalidade e, portanto, cabe a cada empresa explorar as suas próprias necessidades de liderança, educação e treino, o uso de equipas e o desenvolvimento da cultura para adequar-se à sua própria marca particular de “*Total Quality Management*” (TQM).

Numa tentativa de definir o conceito de TQM Miranda (2003, p. 36) afirma que “este pode ser entendido como uma proposta para colocar algumas abordagens académicas, ao controlo de qualidade na indústria, no centro da

gestão do empreendimento. A conquista da qualidade deve ser o objetivo principal da organização e de todo o trabalho dentro dela”.

Reed, Lemak & Mero (2000) no seu trabalho de pesquisa fizeram uma comparação de autores que abordam o tema da TQM. Sustentando o seu trabalho em diversos estudos empíricos, estes encontram evidências diretas entre a adoção dos princípios da TQM e uma melhor performance das unidades produtivas.

Tal como Drucker (2006) salienta o processo de qualidade é sem dúvida um dos fatores diferenciadores das organizações modernas. A necessidade do melhoramento contínuo naquilo que também chama a atenção Choo (2003, p. 27) “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância das suas fontes e tecnologias de informação”.

Numa outra visão são Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, (1985b) que compreendem a qualidade como a capacidade de um bem ou serviço exceder as expectativas de um cliente específico.

Notam Tomažević, Seljak, & Aristovnik, (2014) que “é importante que os clientes internos e os seus fornecedores cheguem a um entendimento comum sobre o significado da qualidade do serviço interno na sua organização. Além disso, parece necessário desenvolver dimensões de qualidade de serviço que se ajustem e reflitam melhor as características exclusivas da qualidade do serviço ao cliente interno”.

Para Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988, p. 16) urge fazer a distinção entre qualidade e satisfação, conceitos que não são análogos. Assim, referem que a satisfação traduz um sentimento momentâneo, que resulta da reação emocional à validação ou não validação da sua expectativa. Segundo estes autores, a qualidade, a sua percepção, é um conceito mais profundo e deferido no tempo. Concluem que uma percepção de não satisfação com um serviço não gera, *per si*, uma percepção de falta de qualidade do serviço, mas que esta

insatisfação repetida num determinado hiato de tempo, pode sim, levar a uma percepção de falta de qualidade do mesmo.

Associada à evolução do estudo da satisfação do cliente surgem agregados os conceitos de qualidade. Para Simões & Vilares (2005, p. 10) qualidade; “é a focagem na qualidade percebida e, portanto, na opinião dos clientes que conduz a um incremento de interesse pelos estudos de satisfação e lealdade do cliente”.

Na mesma linha e revendo o cliente interno da esfera do mundo policial, Jun & Cai (2010) “clientes internos podem ser definidos como indivíduos de outros departamentos dentro de uma organização que um fornecedor interno atende. Nesse sentido, uma organização pode ser conceptualizada como uma cadeia de unidades individuais conectadas para satisfazer clientes externos”.

Para Tomažević, Seljak, & Aristovnik (2015, p. 1397) “o serviço policial é um fator importante para a estabilidade do estado, por um lado, e por outro, um utilizador importante do orçamento. Por conseguinte, é necessário que a gestão policial assegure que a polícia funcione de forma eficaz e eficiente, prestando serviços da mais alta qualidade”.

Ao abordar o tema da qualidade em serviços podemos encontrar esta temática como grande enfoque nas organizações modernas, esta é considerada uma premissa das mesmas num contexto organizacional. Para Bilhim, (2004, p. 61) “Qualidade de serviço é ter clientes internos e externos satisfeitos. Uma condição básica para a satisfação no setor dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projeto”.

Na perspetiva de Grönroos (1984, p. 40), precursor da escola nórdica, a avaliação da qualidade de um serviço é feita em função da:

- Qualidade técnica do serviço (relacionando a qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade com a qualidade do serviço)
- Qualidade funcional (qualidade do processo no serviço a que os clientes se sujeitam para obterem os resultados pretendidos).

Para Grönroos (1998, p. 330) ao fortalecer o conceito da desconfirmação de Oliver (1980) era compreensível que a percepção da qualidade era o resultado

da combinação entre o que o cliente esperava pelo que havia realmente experimentado. Este autor concebeu o modelo em duas dimensões: o processo, (como o serviço é processado) e a dimensão do resultado (o que é entregue como resultado do processo).

A qualidade de serviços para Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009) pode ser encarada como ações ou performances feitas para/e com os clientes. Como tal, os serviços envolvem, normalmente, um processo e uma sequência de procedimentos. Para estes autores, aos clientes cabe entregar (ou não entregar) a confiança nesse serviço. Na mesma linha, o serviço e o seu produto são analisados da mesma forma concebendo-se a performance e, deste ponto de vista, nada é mais importante do que a qualidade dessa mesma performance (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991).

No modelo de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) que Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009) afinam, tem a qualidade de serviços como um conceito de várias dimensões e que consiste em cinco planos. Num primeiro plano a tangibilidade – incluem-se características tangíveis, tais como, o aspeto dos profissionais, configuração física das instalações, género de equipamentos; como segundo plano a fiabilidade – incluem-se aspetos referidos como a correta prestação (ou não) do serviço; a capacidade de resposta – inclui o tempo, celeridade e assiduidade do serviço e de quem o dispensa; a confiança – inclui aspetos de confiança, consistência e previsibilidade, como é o caso da transmissão de confiança pelos profissionais, cortesia e conhecimentos demonstrados; e por último a empatia – abrange formas relacionais, por exemplo a atenção individual dispensada ao consumidor e apreensão das necessidades individuais.

O estudo Berry, Zeithaml, & Parasuraman (1985) revê que o significado de qualidade de um serviço pode diversificar-se na visão de um empregado de uma entidade bancária. Para este grupo, a qualidade de serviços é a criação de padrões sobre as necessidades dos clientes gerando um conhecimento profundo sobre estes. Esta atitude difere da do corretor de seguros onde a qualidade de serviço e os interesses do cliente estão sempre em primeiro lugar. Podendo até

ser um conceito dispare para um gestor de um departamento de reparação de produtos, revendo-se na qualidade de serviço, como um serviço prestado escrupulosamente à primeira, por alguém apto oportunamente e com um valor racional.

No cômputo geral aferir da satisfação, esta reconduz-nos a uma condição psicológica. Sendo esta uma resposta de emoções ou de aferição de uma emoção ulterior ao consumo ou ao uso. É o que resulta da comparação entre a experiência subjetiva vivida pelo cliente/utente à referência inicial que já trazia. Assim, antes, durante e após o consumo/uso dos produtos/serviços os clientes traduzem essa sua experiência em satisfação ou insatisfação

Muito embora o desenvolvimento de um manancial de teorização no setor privado, a realidade dos serviços da administração pública é dispare. Sobre esta diferenciação Alford, (2002, p. 344) retrata esta realidade pois, "no modelo de cliente do setor privado, os processos de intercâmbio ampliado entre agências governamentais, beneficiários e/ou obrigações podem ajudar de maneira modesta a promover a cidadania positiva. A forma como a agência governamental elenca as contribuições dos clientes, como cooperação ou conformidade, pode aumentar a legitimidade do governo".

Nessa relação de permutas dentro da organização, em que ao mesmo tempo os indivíduos serão clientes e fornecedores para Juran & Godfrey (1993, p. 28) considerando que o cliente interno é "qualquer pessoa que seja afetada pelo produto ou pelo processo usado para produzir o produto. Os clientes podem ser externos ou internos".

A premência do tema e as repercussões organizacionais nas modernas estruturas de direção têm sido desenvolvidos e melhorados vários modelos e escalas de avaliação da qualidade de serviços. Saravanan & Rao, (2007); Van Dyke, Kappelman, & Prybutok, (1997) propõem que a qualidade do serviço é limitada pelo contexto e também que existe uma dependência do tipo de serviço.

Para Marshall, Baker, & Finn (1998) a maioria das medidas efetuadas em qualidade de serviço, onde se integra a ferramenta SERVQUAL, terá sido

concebida para avaliar a qualidade do cliente externo, pelo que questiona se esta ferramenta será adequada para avaliar o cliente interno.

Segundo Vinagre (2014, p. 575) tem existido um contexto de afirmação da qualidade através de várias iniciativas de garantia, bem como de promoção da qualidade. Desse contexto emergem várias organizações de onde se destaca a ISO e a EQMF.

1.4. Common Assessment Framework

O Modelo de Excelência da EFQM é encarado como um instrumento não prescritivo baseado em nove critérios. Assim, os primeiros cinco estão relacionados com meios e os outros quatro com resultados. No plano dos critérios identificados como meios, estes abarcam aquilo que uma organização faz. Por outro lado, no plano dos critérios sobre resultados estes abrangem o que uma organização alcança. De acordo com o modelo, os resultados são causados pelos meios, tal como os meios são melhorados utilizando o *feedback* dos resultados (DGAEP, 2007).

A versão final da CAF que resultou da colaboração conjunta entre a EFQM, a Academia de *Speyer* e o EIPA (European Institute of Public Administration) (CAF Resource Center, 2006). Sendo uma ferramenta de autoavaliação da qualidade, a CAF é um derivado do modelo EFQM mais acessível e mais simples de aplicar às Administrações Públicas.

A necessidade das organizações privadas e públicas de fazerem avaliações consistentes levou à procura de um modelo ou programa que pudesse conduzir à sua comparabilidade. Desta necessidade surgem vários modelos desenvolvidos que se elencam alguns, como o *US Baldrige Award*, *Canada Awards for Business Excellence* o *European Foundation for Quality Management*, o *Australian Quality Award*, entre outros, como destaca Löffler (2001, p. 34).

O referencial de qualidade das estruturas da Administração Pública tem o impulso durante o mandato da Áustria, em 1998, em que os responsáveis dos estados-membro comprometeram-se com o desenvolvimento de um programa para a Gestão da Qualidade nas suas administrações públicas. Foi no âmbito do

desenvolvimento dos objetivos desse programa que se tentou implementar uma Estrutura Comum de Autoavaliação (CAF), (Austrian Federal Chancellery, 2006).

Como Evaristo (2004, p. 48) nos revela “podemos afirmar que a qualidade para as organizações públicas conhece um salto qualitativo importante quando em 2000 é apresentada, em Lisboa, na 1.^a Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, a “*Common Assessment Framework*” (CAF) visando melhorar os serviços públicos através da autoavaliação com base num modelo constituído por critérios baseados nos princípios da excelência”.

A CAF tem como definição ser uma ferramenta de gestão da qualidade total. O desenvolvimento desta ferramenta aplica-se quer para o domínio privado, quer para o domínio público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®).

Numa conceção de alinhamento estratégico e planeamento de liderança, pessoas, parcerias, recursos e processos, a CAF funda os seus princípios no foco de excelentes resultados ao nível do desempenho da organização. Essa dicotomia cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são alcançados numa abordagem holística de vários ângulos da análise de desempenho da organização (CAF Resource Center, 2006). Assente numa matriz de meios e resultados surge no plano de qualidade, a satisfação, sendo o Modelo 10, o modelo de avaliação da satisfação.

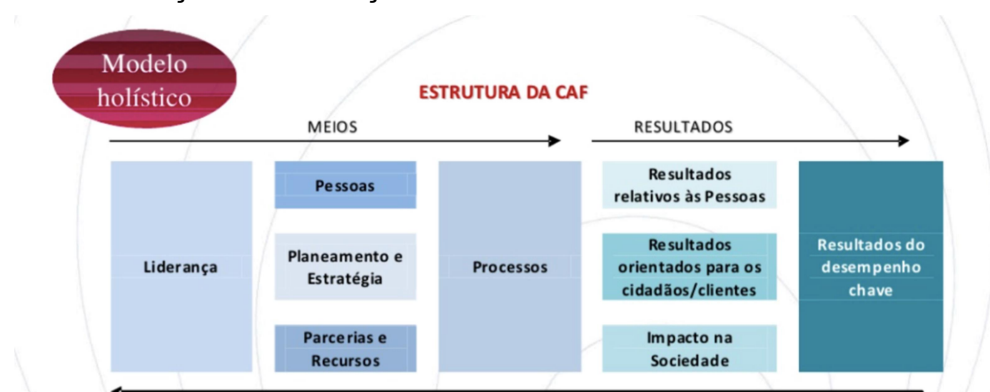


Figura 1 – Estrutura da CAF

Fonte:(DGAEP, 2007)

Thijs & Staes, (2010) afirmam que desde o lançamento do CAF, em 2000, a sua implementação e utilização evoluíram consideravelmente, passando de uma ferramenta de autoavaliação para um ciclo de melhoria e de implementação de modernos instrumentos de gestão nas diferentes áreas abrangidas por vários modelos CAF.

Segundo a DGAEP, (2007, pg 6) o modelo da CAF tem como escopo 4 objetivos principais:

- 1) Introduzir na Administração Pública os princípios da (TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto avaliação, da atual sequência de atividades “Planear-Executar” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
- 2) Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
- 3) Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- 4) Facilitar o “*bench learning*” entre organizações do setor público.

Destarte, Saner (2002, p. 410) “a CAF baseia-se nos conceitos e métodos da EFQM, mas, segundo os seus autores, continua a ser uma medida intermédia que conduz, por exemplo, a uma avaliação completa baseada no EFQM ou noutros sistemas de qualidade. A fraqueza do CAF é a sua natureza voluntária. O CAF serve apenas para “autoavaliação”, pelo que se torna necessário a aplicação de procedimentos rigorosos no uso desta ferramenta”.

Assim, para posicionar a instituição são efetuados vários questionários de avaliação nos vários critérios sendo que existe um questionário de avaliação para aferir da satisfação dos serviços pelos clientes. Este trabalho versa exatamente sobre a adaptação para a PSP de um destes questionários.

O alinhamento da orientação para a qualidade dos serviços da administração pública tende a estar em conexão com aquilo que resulta do conceito da TQM. Assim, tal não significa que a Administração não tenha já tido

iniciativas no sentido de implementar procedimentos tendentes a um modelo de qualidade.

Para Araújo (2004, p. 16) “a aproximação ao regime de emprego do setor privado abre oportunidades para introduzir novos mecanismos de gestão, nomeadamente maior responsabilização dos dirigentes e a introdução de uma cultura gestonária, enquadrando-se no espírito da reforma em curso, Estas mudanças estão a ser acompanhadas pela introdução de um novo modelo de avaliação e pela procura de estruturas organizacionais dotadas de mais autonomia”.

A administração pública tem, nos últimos anos, alterado o paradigma da sua organização e da forma como encara os seus processos. O tema da qualidade tem-se refletido nas suas linhas de orientação e forma de governação.

A par do setor privado, também na Administração Pública se podem distinguir três fases na evolução do conceito. Traz-nos Nolasco, (2004) que em Portugal a primeira fase se traduz no hiato de 1974 a 1985. Período em que se fez sentir na Administração Pública uma reforma administrativa num novo edifício estrutural. A nova aceção de qualidade no aparelho do Estado ocorreu em paralelo com a descentralização e desconcentração dos funcionários.

O mesmo autor refere que no âmbito do surgimento de uma nova linha de orientação transversal às organizações públicas surge, também, na década seguinte (1985/1995), uma nova orientação correspondente à adoção da Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Esta nova forma de governança foca-se nas necessidades dos clientes da Administração Pública.

É nesta senda de transformação da administração que surge uma nova entidade, o secretariado para a modernização administrativa. Esta entidade nasce de uma nova abordagem às questões ligadas com a qualidade. No Programa do XII Governo Constitucional, no ponto 5.º traduz em três vértices, a reforma assenta assim na “melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; Em segundo lugar importa qualificar, mobilizar e dignificar os funcionários; Finalmente importa construir um modelo de administração que

incentive e dinamize a vitalidade e capacidade realizadora da sociedade e o talento empreendedor dos portugueses.”

O secretariado para a modernização administrativa, trouxe ao panorama nacional uma reforma que incluía várias medidas e projetos. Talvez as mais emblemáticas são as vertidas nas linhas de orientação da "*Carta da Qualidade dos Serviços Públicos*". A "*Carta Deontológica de Serviço Público*" publicada pelo Decreto-Lei nº 184/89 de 02 junho de 1989, regulamentada mais tarde, pela Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93, de 17 de março de 1993, em que se plasmam uma série de valores inerentes aos prestadores do serviço público, de “conduta responsável e ética e atuar com justiça, imparcialidade e proporcionalidade, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”.

Segundo Nolasco, a última fase presta-se desde 1995 até ao presente. As características neste hiato reportam-se a um novo horizonte da qualidade ligado à governação eletrónica. É no decurso desta nova abordagem que é publicado o Decreto-Lei 135/99, de 22 de abril, que abarca questões relacionadas com o intento geral de:

criar um modelo de Administração Pública ao serviço do desenvolvimento harmonioso do País, das necessidades da sociedade em geral e dos cidadãos e agentes económicos em particular tem sido uma das preocupações permanentes da modernização administrativa, que se vem consubstanciando pela aproximação da Administração aos utentes, pela prestação de melhores serviços, pela desburocratização de procedimentos e pelo aumento de qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado

Nesta nova linha, as administrações deixam de ser somente um fornecedor para se transformar também num cliente que contrata serviços que são fornecidos aos cidadãos. Numa mudança de perfil o dirigente administrativo está a ser substituído por administradores públicos que centram a sua atividade na estratégia e na supervisão dos serviços e da sua prestação com ênfase na qualidade e no cumprimento de contrato, (Araújo, 2007, p. 14).

Swiss (1992, p. 360) salienta as dificuldades na adaptação de medidas inseridas em programas de TQM no setor público. O autor entende que estas só serão úteis quando transformadas e adaptadas às especificidades de cada organização pública. Na mesma esteira Korunka, Carayon, Sainfort, Scharitzer, & Hoonakker, (2003) mencionam que a instalação de um processo de qualidade na administração pública, além das premissas de complexidade técnica e de uma nova mentalidade que tal acarreta, é um processo a longo prazo.

Como já foi aludido, a grande impulsionadora da implementação de novos critérios de qualidade na Administração Pública foi a Secretaria de Estado para a Modernização Administrativa (SMA), criada em 1986. Esta nova entidade de inspiração inglesa Löffler (2001a) assentou, essa fase de transição da qualidade, em dois documentos legais o Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril, diploma que Estabelece medidas de modernização do sector público e o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 maio, que põe em ação o plano para o Sistema Nacional de Qualidade para os Serviços Públicos (SQSP), introduzindo o modelo EFQM como padrão de Qualidade, objetivando no art.º 4.º n.º 1, que este diploma *“visa proporcionar aos serviços e organismos da administração Pública os mecanismos de demonstração de qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”*

Aludindo ao Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 maio que define qualidade nos serviços da Administração Pública, entendendo-a como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

Em 2008, a PSP alterou o seu protótipo funcional e a sua disposição orgânica na sequência da reorganização resultado da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, que confirmou a nova orgânica da Polícia de Segurança Pública. É a própria Lei que indica no seu art.º 49.º que “a criação e extinção e o funcionamento dos serviços dos comandos territoriais de polícia e da UEP são aprovados por portaria do ministro da tutela”.

O esforço da PSP na adopção de um modelo de qualidade é um desígnio que teve a sua previsão legal com a NEP N.º ASDDN/GEP/05/01, que define o Sistema de Gestão da Qualidade na Polícia de Segurança Pública.

A norma aludida visa a adaptação e implementação da CAF à realidade da Polícia de Segurança Pública, projetando, assim, que a experiência possa ser reproduzida noutras estruturas e a possível divulgação na rede EUPAN, através dos correspondentes nacionais da CAF. A dispersão de meios e recursos levou à adoção de uma estratégia para a Qualidade, em 2 de junho de 2011, coordenada a nível nacional pelo Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) da art.º Nacional.

Com impulso dado pelo Despacho n.º 9/GDN/2015, de 27 de abril, ao abrigo do Sistema de Gestão da Qualidade na PSP em articulação com o Despacho n.º 8/GDN/2016, que aprova a Política de Qualidade na PSP, enceta-se um caminho de implementação de um plano de autoavaliação tendo como referência a CAF.

O processo de implementação territorial, na PSP, de um sistema de qualidade tem sido um processo feito de forma gradual, adequando várias realidades e estruturas regionais de inserção administrativa aos vários processos de qualidade. No Comando Distrital de Setúbal o Gabinete de Qualidade do Comando é legalmente criado através do Despacho n.º 04/GDN/2018, de 6 de fevereiro.

Sendo um processo ininterrupto e no âmbito da valorização foi celebrado, a 3 de janeiro de 2018, entre a PSP e a DGAEP, um protocolo de colaboração de modo a diagnosticar e promover a CAF, em contexto policial. Alguns dos seus objetivos consistiam em “promover a correta aplicação da CAF, fomentar a melhoria contínua e difundir boas práticas, bem como facilitar a utilização do modelo CAF através da sua adaptação a sectores/casos específicos como é o caso das organizações que exercem funções policiais.”

Segundo Evaristo (2004, p. 50), “a CAF deverá servir para a solução dos problemas, entendida como um instrumento de aprendizagem organizacional para melhorar o desempenho”. Sendo utilizada uma metodologia científica de

modo a guiar um percurso tendente a retirar o carácter mais subjetivo que poderá existir numa aplicação guiada por princípios empíricos.

A perspetiva deste trabalho é a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica, o caso do Comando de Setúbal, os estudos que se debruçam sobre a satisfação do cliente procuram identificar os fatores que a influenciam para que possam ser trabalhados e melhorados sempre na ótica da melhoria da prestação de serviços (Gomes & Mendes, 2013).

1.5. Satisfação do cliente interno

No contraste entre a qualidade e satisfação o primeiro conceito pode ser encarado como meramente percebido enquanto que o segundo é experimental em que as interações pessoais e impessoais se destacam. Nesta linha fazem notar Rust & Oliver (1994, p. 7) na linha de autores como Zeithaml, Berry, & Parasuraman “A satisfação, no entanto, é conhecida por ser influenciada por uma série de processos cognitivos e afetivos, incluindo equidade, atribuição e emoção”.

Assim, segundo Ferreira et al., (1998, p. 145), “a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afetiva, gratificante, que resulta da situação do trabalho. Os mesmos autores indicam que são vários os fatores ligados à satisfação no trabalho, nomeadamente fatores ligados ao ambiente que cerca o trabalho, ou seja, relacionamento com a hierarquia, clima organizacional, ambiente físico, condições de trabalho, sistemas de remuneração, entre outros. Ao contrário do ambiental que é grupal, a satisfação é estritamente individual.

Tal como a performance a satisfação não se confunde com motivação. Assim a satisfação no trabalho tem vindo a surgir ao longo do tempo como elemento de estudo. Taylor (1911, p. 143 e ss) numa das primeiras abordagens ao tema da satisfação no trabalho, salienta que fatores como fadiga e salário influenciavam a satisfação e a produtividade. Apontava que a “uma cooperação íntima, o contacto pessoal constante entre os dois lados (trabalhador e patrão), tenderá a diminuir as fricções e descontentamentos”.

Carlotto & Braun (2014) defendem que existem três tipos de modelos sobre satisfação no trabalho, a satisfação como uma atitude geral, composto por uma redução de necessidades ou cumprimento de expectativas, satisfação no contexto social, o grupo como foco em referência às atitudes do indivíduo e modelos que combinam a orientação interna e externa de satisfação.

Spector (1997, p. 34) alude ao tema satisfação no trabalho alinhando os potenciais efeitos dessa mesma satisfação e não as encarando como uma consequência da mesma. Reafirmando que “um trabalho pode ser um potencial de motivação muito alto, porque contém um alto nível de características básicas, mas mal desenhado em termos de requisitos físicos e mentais”.

Para Davis & Newstrom (1989) o trabalhador insatisfeito pode representar um alto custo para a sua organização quer financeiramente quer moralmente ou mesmo emocionalmente, em alguns casos. Essa insatisfação pode traduzir-se em absentismo, conflitos no trabalho, baixo empenho com os propósitos da organização, pouca qualidade nos produtos e serviços.

Segundo Meyer, Allen, & Smith (1993) o modelo de maior aceitação é encarado em três dimensões: implicação afetiva numa identificação dos valores da organização a nível afetivo; implicação instrumental ou de continuidade na organização e de implicação normativa de obrigação de permanecer na organização.

Identifica Poiares, (2013, pp. 117), “para os atores internos a atividade decorrente da profissão de polícia, que lhes dá maior satisfação, é o inevitável contacto com o público e poderem, dessa forma, ajudar e aconselhar as pessoas”.

Muito embora não exista na literatura uma noção unânime de satisfação, esta é entendida como uma sensação subjetiva de bem-estar para Diener, Kesebir, & Lucas, (2008) sendo que segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2007), no que se refere à prestação de serviços, a satisfação é entendida como o objetivo máximo, isto é, ter clientes satisfeitos é um sinal de excelência dos serviços. Por outro lado, em diversas áreas está comprovada a associação da

satisfação do cliente com melhores resultados e uma maior procura de serviços, como por exemplo na saúde (Donabedian, 2003).

Segundo Camara et al., (2007, p. 113) “uma marca é trabalhada dia a dia e construída pelas pessoas da organização a que pertence. Em última instância é o comportamento e motivação dessas que cria e faz crescer uma Marca”.

Numa linha de pesquisa encontramos em Sasser & Arbeit (1976, p. 61) que a “empresa de serviços deve agora perceber que o seu recurso produtivo mais crítico é a sua força de trabalho e a chave para o sucesso é que a empresa de serviços considere os seus empregos como os seus principais produtos e os seus funcionários como os seus clientes mais importantes”.

Para Oliver (1993, p. 418) a “satisfação não é mais do que uma reação emocional experiencial e única que é a consequência do balanço feito entre a qualidade do serviço esperado e aquele que é experimentado”.

Segundo Anderson, Fornell, & Lehmann, (1994) na exploração da escola nórdica acerca da temática de satisfação do cliente encaram-na dividida em dois grupos: a satisfação específica ou pontual e a satisfação cumulativa. Os autores fazem corresponder o primeiro conceito à satisfação pontual do cliente. Esta resulta da avaliação de uma experiência única de consumo com um bem ou serviço. Para determinar o segundo conceito fazem correspondência entre a experiência de consumo de produtos/serviços num hiato de tempo.

A satisfação é assim definida como um efeito da confrontação entre os custos e os benefícios resultantes da obtenção dos produtos/serviços (Rust & Oliver, 1994), sendo necessário para tal que o benefício subsequente da obtenção do serviço possa ser superior ao custo da obtenção do mesmo. Desta confrontação, afere-se o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho percebido recebido do serviço, indo ao encontro (ou não) da sua expectativa (Kotler, 2002).

Para Varey (1993, p. 54) “O modelo de “marketing interno” oferecido sugere que a estratégia de qualidade deve ser uma parte explícita do processo de planeamento estratégico”. Autores como Varey (1995) e Jun & Cai, (2010) debatem que quando o serviço virado para o cliente interno visa identificar e

satisfazer as necessidades destes, quer como indivíduos quer como prestadores de serviços, todos os funcionários da organização se dispõem a concretizar um serviço de qualidade.

Também Stanley, Wisner, Stanley, & Wisner (2001, p. 301) contribuíram para o conhecimento no estudo que realizaram estabelecendo forte relação entre os vários atores, internos e externos, e o impacto que tem nos resultados de uma empresa “especificamente, os gerentes devem avaliar as relações internas e externas de compras / fornecedores e tomar as medidas necessárias para aumentar a comunicação, resolver problemas e aumentar a conscientização geral sobre a relação entre o serviço interno e externo e a qualidade do produto”. De uma forma empírica, relatam que o nível de desempenho de compras desempenhava um papel significativo na capacidade de uma organização de fornecer qualidade de serviço a clientes externos.

A noção de cliente no setor privado e no setor público são de amplitudes diferentes. Segundo Alford (2002, p. 340) “de facto, a maioria dos consumidores do setor público não pagam dinheiro pelo serviço, por consequência não existe uma troca económica entre a organização e o cliente”.

Para Carapeto e Fonseca (2005, p 46) “apesar de tanto na esfera pública como na privada a qualidade ser um instrumento para tratar as questões do desempenho da organização e da recetividade aos clientes e cidadãos, o facto é que estas esferas servem objetivos e lógicas diferentes, as empresas procuram o lucro, a administração pública serve o cidadão”.

Das diferentes abordagens ao tema são indissociáveis vários pontos de convergência. Diferentes autores convergem para a experimentação dos serviços e, apesar de a considerarem num patamar de avaliação afetiva, esta é o culminar de um processamento cognitivo. Concretizando, o cliente passa por fazer uma aferição cognitiva da qualidade do serviço relacionando-a com uma apreciação emocional daquilo que entende como satisfação.

É com Leonard Berry, em 1981, que o termo de marketing interno na ideia de “ver os colaboradores como clientes internos, ver o trabalho como produtos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, desde que

estejam endereçados aos objetivos da organização” que o tema passou a ser discutido nos fóruns de conhecimento (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 450).

A visão de dupla função de cliente e ao mesmo tempo fornecedor acarreta comprometimento nas lideranças e carece de estímulo no sentido de chamar os clientes internos para procurar novas ideias e estímulos, isto é possibilidade de realizar melhores práticas de gestão e ser um agente catalisador de respeito, e confiança (Kaur Sahi, Lonial, Gupta, & Seli, 2013).

Para Camara et al., (2007, p. 118) “a eficácia interna passa pelo Marketing Interno, ou seja, por uma metodologia de gestão que permita atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhe a flexibilidade necessária para rapidamente se adaptarem e atuarem com eficácia perante as exigências do mercado”. Transportando esta ideia para a realidade policial, a necessidade de um modelo de gestão que permita uma rápida resposta a novos desafios do serviço público de segurança.

Dentro da organização existe uma permuta de serviços, a forma como os vários setores se relacionam uns com os outros tem que ser vista como parceria e decorrente de uma prática funcional, isto é, todos são clientes e, ao mesmo tempo provedores internos (Marshall, Baker, & Finn, 1998).

Para Oliver (1980, p. 460) a satisfação dos clientes começa a formar-se na ideia que estes criam de um aglomerado de expectativas no que concerne ao consumo de um serviço/produto. Expectativa, essa, que mais tarde, após a percepção que têm desse mesmo consumo, verão essas mesmas expectativas confirmadas ou não, resultando daí a sua satisfação.

Numa primeira abordagem Jun & Cai (p. 207, 2010) referem acerca da diferenciação que separa os clientes internos e os clientes externos, reside no facto de os “clientes internos tipicamente têm pouca ou nenhuma escolha acerca do seu fornecedor enquanto os externos podem fazer as suas próprias escolhas”. Este ponto é essencial para olhar para a temática da escolha de instrumentos e valorização dos fatores a ter em atenção na avaliação da satisfação do nosso cliente interno.

No sentido da retenção de clientes importa a qualidade dos serviços, salientam Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) é determinante o impacto nos comportamentos destes. Assim centram o foco dos seus trabalhos no fator satisfação.

Aludem Jun & Cai (p. 219, 2010) que “é amplamente aceite que a satisfação do cliente interno é uma força motriz para alcançar a satisfação do cliente, o que é crítico para o sucesso a longo prazo de qualquer organização. Por sua vez, a satisfação do cliente interno é influenciada principalmente pela qualidade do serviço interno fornecido pelo fornecedor interno”.

Para Teixeira (1998, p. 77) o conceito de organização gira em torno do estabelecimento de relações entre as pessoas e aqueles recursos disponíveis para atingir a missão que a organização se propõe como um todo “o processo desenvolve-se tendo em conta as condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno que envolve a empresa e compreende essencialmente 3 aspetos (...) objetivos e o tipo de estrutura organizacional (...). Depois há que definir o tipo de funções ou atividades necessárias para esse efeito”.

Numa visão estruturante de critérios de qualidade e valor acrescentado dos serviços nas organizações (L. L. Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994; S. Gounaris, 2008; Roberts-Lambard, 2010) salientam que há que criar arquétipos de interação com os clientes externos que sejam adequados para mensurar a satisfação dos clientes internos. Alguns autores mencionam que a qualidade dos processos internos dos serviços decide a qualidade dessa mesma oferta externa (S. P. Gounaris, 2006; Rafiq & Ahmed, 2000; Varey, 1993).

Na organização da PSP de Setúbal e das atribuições elencadas em correlação com a LOIC, e outros diplomas legais e normativos internos, resulta que os clientes internos da UPT são as esquadras de investigação criminal e as esquadras, quer genéricas ou de intervenção e fiscalização. Muito embora em planos diferentes as solicitações surgem de necessidades específicas de cada participante.

As esquadras de competência genérica e de intervenção e fiscalização respondem a todas as ocorrências de carácter policial. Se dessas ocorrências se

gerar um cenário de crime, as equipas de Polícia Técnica prestam-lhes apoio em sede de inspeção. Também responde, a Polícia Técnica, a solicitações das Esquadras para resenhas e contactos para solucionar problemas com elementos probatórios em sede de inspeção.

As Esquadras de Investigação Criminal acionam a Polícia Técnica quando, elas próprias, se deparam com cenários de crime ou em cenários em que são chamadas a gerir, acionando a Polícia Técnica como prestador de serviços. Numa segunda linha é revisto o trabalho da Polícia Técnica para as Esquadras de Investigação Criminal aquando da emissão de relatórios de inspeção, especialmente quando associados a relatórios de identificação judiciária com suspeito nomeado, às quais está confiada essa investigação.

A Polícia Técnica, recente valência ao serviço da PSP e da Investigação Criminal, combina a capacidade de articulação (tecnologia/ processo de produção de conhecimento), aquilo a que Jasanoff (2004), apelida de processo de coprodução em que a tecnologia, as pessoas e o conhecimento são um processo de coprodução de saber científico, investigação criminal e tecnologia de auxílio à investigação criminal. São também uma resposta às dificuldades que nos são trazidas pelos novos desafios da criminalidade, tal como aponta também Lynch et al. (2008).

Na interação da tecnologia com o factor humano é este último que detém a derradeira palavra. Como tal os processos de relacionamento, como aferem Dror & Mnookin (2010), requerem elevados padrões de treino e com os riscos associados a um processo mitigado, entre tecnologia e pessoas, sendo esse um trabalho com que se deparam as unidades de Polícia Técnica que recolhem o material de prova e fazem o seu tratamento através da tecnologia forense.

Ao abordar-se o trabalho que é efetuado pela polícia, no caso *subjudice* o trabalho da Polícia Técnica, surge associado à prestação de um serviço na vertente de recolha de prova em sede criminal. No entanto há que fazer uma clara assunção do que caracteriza uma prestação de serviços. Numa abordagem de distinção entre bens e serviços, para Rathmell (1966, p. 33) “o primeiro é um objeto, um artigo, um dispositivo ou um material. Enquanto que o segundo é uma

ação, um desempenho ou um esforço. Quando um bem é comprado, o comprador adquire um ativo; quando um serviço é comprado, o comprador incorre numa despesa”.

Assim, como nos traz Shostack (1984, p. 134) “as pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras. Mas um serviço não é algo físico e não pode ser possuído”. Muito embora não seja consensual uma definição de serviço, uma vez que, processo e produto se interligam.

É Harvey (1998), que nos conduz uma nova abordagem fazendo a distinção entre os conceitos de prestação de serviços e os conceitos de produção de bens. Assim este autor aclara os conceitos reportando-se a uma ideia de que os serviços são por natureza intangíveis e, que estes abarcam, normalmente, a participação do cliente e que isso lhes confere heterogeneidade, implicando uma maior dificuldade em avaliar a sua qualidade.

Para Johnston & Clark (2008, p. 10) “um serviço não é mais do que uma combinação de resultados e experiências prestadas por alguém e recebidas por um cliente”. Edvardsson, Gustafsson, & Roos, (2005, p. 118) elaboram um estudo de forma a perceber como as características do serviço expressam o conceito, a relevância dos “retratos de serviço” existentes e sugerem uma nova maneira de retratar o serviço. Sendo que apesar de não terem obtido um consenso retiraram que o “retrato de serviço” alinha numa ideia tripartida em que o conceito de serviço, tradicionalmente concentra-se no desempenho das atividades, processos e interações para um grupo específico de ofertas de mercado rotuladas como “serviços”.

É com Grönroos (2007) que se define de uma forma mais consensual “serviço” como um processo. O autor enfatiza que o conceito consiste num encadeamento de “atividades mais ou menos intangíveis, que, normalmente, mas não sempre, ocorrem nas interações do cliente com os prestadores de serviços e/ou os seus recursos físicos ou bens, e/ou os sistemas do serviço, baseando-se esta prestação no fornecimento de soluções para os problemas do cliente”. Podemos então assentar três ideias base: os serviços são processos constituídos por atividades ou séries de atividade e não por bens; tal como os

podemos vislumbrar como, de uma forma com mais ou menos intensidade produzida e consumidos simultaneamente e que o cliente participa no processo de produção do serviço.

Segundo outra aceção de “serviço” como atividade económica Lovelock & Wirtz, (2016, p. 6) definem os serviços como “atividades económicas realizadas por uma parte a outra. Frequentemente baseados em tempo, esses desempenhos trazem os resultados desejados para destinatários, objetos ou outros ativos. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam obter valor do acesso a mão-de-obra, habilidades, conhecimentos, bens, instalações, redes e sistemas”.

São díspares as características centrais do que é um serviço e é essa mesma diferença que não facilita a avaliação dos serviços, assim é usual comparar ou confundir serviços com bens físicos. Muito embora as múltiplas caracterizações feitas, pelos vários autores, aceita-se a visão de um processo revisto por Balin & Giard (2006) em que numa revisão da literatura sobre o tema apontam como as quatro características mais citadas foram "intangibilidade", "heterogeneidade", "inseparabilidade" e "pericibilidade" (denominada IHIP) de serviços”.

A Polícia Técnica, numa visão macro, efetua um trabalho de segurança pública. No entanto, ao olharmos para a atividade desenvolvida, esta baseia-se num processo determinado de conhecimento científico assente num protocolo de provas forenses balizadas por normas técnicas e pela lei penal. Esta atividade tem como pilares os direitos, liberdade e garantias presentes na Lei Penal e Processual Penal e um modo de fazer a par dos seus parceiros de investigação criminal na área científica, estabelecido pelas normas europeias de laboratórios de ciências forenses, na senda das ISO/IEC 17025 e ISO/IEC 17020.

A Polícia Técnica de Setúbal é uma Unidade que está na dependência hierárquica do Núcleo de Investigação Criminal e sob orientação técnica do Departamento de Investigação Criminal da Direção Nacional. O serviço prestado por esta Unidade assume-se como uma equipa centralizada que assegura a prestação da sua missão 24h por dia, 7 dias por semana. Adota assim uma

função de serviço de investigação criminal e de apoio técnico à atividade operacional do seu Comando. Os seus clientes internos são os elementos das esquadras que, todos os dias, ativam os serviços de inspeção ou identificação judiciária.

1.6. Estado da Arte

Segundo Creswell (2009, p. 25) logo que o investigador identifica um tópico que pode e deve ser estudado “a pesquisa pode começar por literatura relacionada sobre o tema. A revisão de literatura realiza vários propósitos desde logo compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados com o que está sendo realizado”.

A presente secção pretende refletir uma revisão da literatura acerca de estudos e estado da arte, que consolidam o objetivo do trabalho a desenvolver.

Numa primeira fase foram abordados do ponto de vista histórico e conceptual os temas centrais. Uma vez vertidos os eixos basilares cabe delinear neste capítulo uma abordagem do que se conhece e que tem sido a ligação dos temas centrais entre si, com ênfase e impacto na atividade policial.

No começo dos anos 70 foi dado início, nos Estados Unidos, a uma investigação voltada para a eficácia e eficiência da investigação criminal. Focado no uso eficiente e efetivo da investigação criminal e a influência que têm pelas políticas e práticas que envolvem a atribuição de casos. O estudo desenvolvido por Greenwood, Petersilia & Chaiken (1977) perspetivou, pela primeira vez, o descortinar da natureza e a eficácia das operações de investigação criminal.

Passo importante na linha de ação das autoridades norte-americanas uma vez que se estabelece uma ligação entre a atribuição de casos e os resultados da Polícia. Ressalta desta averiguação que oitenta por cento dos casos de crimes graves nunca tiveram autor conhecido, e mesmo aqueles que foram resolvidos, a maioria foi graças à informação recolhida por testemunhas e patrulhas, e não por serviço de investigação criminal ou prova forense.

O grande estudo realizado por Greenwood et al., (1977) para a *RAND Corporation* asseverou que, na análise do processo de investigação criminal, em 1975, a efetiva resolução assentava na informação que uma vítima fornece ao

agente da primeira unidade de resposta ao incidente, que são, normalmente, elementos da patrulha policial. Esta informação pode consistir na identificação do autor ou ser fundamental para conduzir à sua identificação, caso contrário a possibilidade de o autor ser identificado é reduzida exponencialmente.

Decorridos 25 anos após o estudo de Greenwood et al., (1977) com a entrada de novos mecanismos de investigação criminal, e como a avaliação das alterações sugeridas à data, Horvath, Meesig & Lee, (2001, p. 111) revalidam com o estudo pois salientam “duas questões, o papel do público como principal provedor de informações criminosas para os polícias e o papel do elemento de patrulha na resolução de crimes, permanecem incontestáveis como elementos críticos subjacentes ao processo de investigação criminal da polícia”.

Na estratégia de reorganização da forma de investigar e atribuição de casos aos investigadores, atribuem os autores que o potencial da sua eficácia o indicador mais forte de resolução de um crime está ligado às informações recolhidas. Identificam Skogan & Antunes, (1979) que a fiabilidade e disponibilidade das informações recebidas são, em primeira linha, os propulsores da capacidade das polícias de resolverem os crimes e levarem à justiça os seus autores.

O Departamento de Polícia de Houston levou a cabo um projeto-piloto que se propunha melhorar a sua capacidade de investigação e eficácia, trazendo os recursos dos patrulheiros para investigações criminais. Kenney et al., (2010) apontam que esta abordagem potenciou um aumento da eficácia das investigações, realizando uma gestão diferente dos recursos.

Já Rossmo (2016) aponta para o fato de a investigação criminal necessitar de protocolos e de meios de evitar o erro. Com maior acuidade na área da ciência forense e da Lofoscopia como referem Lynch et al. (2008) a premência de protocolos na área da qualidade e da segurança.

No entanto, como aponta Costa (2013), no seu estudo acerca da recolha de prova, menciona que há deficiências neste espeto organizacional, nomeadamente, a falta de uma cultura forense policial (Cole, 2013), em alguns setores.

É Wyatt (2014) que nos conduz a um contexto de ausência de conhecimento sobre a rotina e trabalho de elementos que laboram a cena de crime. Reitera este autor que o investigador da cena do crime tem um perfil profissional distinto dentro da polícia. É o elemento que é encarregado de identificar vestígios nas cenas de crime, a fim de informar as investigações policiais. Apesar desse papel significativo, pouco se sabe sociologicamente sobre o trabalho rotineiro dessa valência.

Nalla, Rydberg, & Meško (2011) debruçaram-se acerca dos fatores organizacionais, clima ambiental e de satisfação no trabalho na Polícia da Eslovénia. Referem que, com dados de 1999, nos polícias eslovenos as características demográficas sozinhas, não têm grande impacto na variação da satisfação no trabalho, enquanto que a introdução de fatores organizacionais e ambientais melhoram muito os modelos.

Fazem notar Skogan & Antunes, (p. 235, 1979) que numa análise de melhoramento do processo de investigação criminal há que fazer o enfoque no aperfeiçoamento da relação dos elementos da investigação criminal e da patrulha. Esta relação que muitas vezes é caracterizada como um sentimento de hostilidade e de desconfiança, no lugar de cooperação.

Para Brandl & Horvath (1991):

finalmente pode ser benéfico observar as interações entre vítimas de crimes e agentes da patrulha e investigadores. As características das interações que podem constituir a base para avaliações de vítimas são importantes para identificar. Uma vez que algumas dessas características salientes podem não ser discernidas em entrevistas ou questionários, abordagens observacionais podem proporcionar uma compreensão mais completa dessas interações, o que, por sua vez, permitiria melhorias na natureza da resposta policial às vítimas.

Salientam Yates & Pillai (1996) que um fator decisivo da forma de relacionamento das forças policiais com o público, e a qualidade do seu trabalho são muito influenciadas pela forma como estes se sentem na sua lida profissional e no seu serviço.

Fosam, Grimsley, & Wisner, (1998) alertavam para a importância de estudar os principais fatores que contribuem para a satisfação no trabalho entre os policiais, uma vez que trabalham numa organização orientada para o serviço público, referindo “a qualidade da interação do empregado e do público é suscetível de influenciar os sentimentos tanto do pessoal como da satisfação do cliente e vice-versa. É, portanto, também importante avaliar os principais determinantes da satisfação dos funcionários”.

Numa outra linha de orientação e que decorre da inovação científica ao serviço da investigação criminal refere Horvath et al. (2001, p. 111) que:

aqueles que dão a direção aos investigadores parecem estar preocupados com questões organizacionais e de gestão e com esperança de novas tecnologias para resolver problemas de investigação. Existe - ou assim parece - menos foco em melhorar os relacionamentos com a fonte primária de informações relacionadas ao crime (o público), ou em cultivar melhores relações de trabalho entre investigadores e patrulheiros, que, por padrão, já atuam como intermediários organizacionais entre a polícia e o público, do que as preocupações de talvez um significado geral menor

Em termos de eficácia policial o estudo de Euwema, Kop & Bakker (2004) formula que a eficácia do trabalho de um polícia pode depender da interação do funcionário com o público.

Também Lambert et al., (2007) num estudo feito no estado do Michigan indica que há uma visão dispare das várias unidades de polícia, dos recursos técnicos e forenses, da visão que estes têm dos mesmos e os fatores que os influenciam.

Na mesma esteira de Yim & Schafer (2009) que estabelecem que esse relacionamento é influenciado pela forma como eles pensam sobre si, e também pela forma como são vistos pelo público, sendo que o seu estudo aponta para uma relação entre a idade e tempo de serviço para assunção de uma maior satisfação.

Ainda Wheatcroft, Alison & McGrory (2012) numa análise de relacionamento entre comandantes e “*senior officers*”. Arrolam que existem

fatores que facilitam e/ou inibem o desenvolvimento da confiança nas configurações organizacionais, tais como experiências anteriores, percepções de competência em habilidades, capacidades e contribuições teóricas. O artigo assinala que o conhecimento e a experiência anteriores influenciam o desenvolvimento da confiança nas relações organizacionais.

Numa abordagem ligada ao humor Vivona (2014) revela que, no seu estudo, o humor serviu para reduzir o stresse face à conclusão das tarefas do trabalho e também foi usado como um barómetro da negociação dos investidores sobre os encargos emocionais desse trabalho.

Também Tomažević, Seljak, & Aristovnik, (2014) refletiram sobre a correlação entre os resultados de uma autoavaliação dos descritores da *Common Assessment Framework* (CAF) e a satisfação do trabalho do funcionário, tendo em mente a avaliação relativa aos descritores da CAF e à satisfação assinalada pelos mesmos nos questionários.

Os mesmos autores Tomažević, Seljak, & Aristovnik, (2015) abordaram também a aplicação dos princípios de *Total Quality Management* (TQM) nos serviços públicos, com enfoque nos serviços da polícia da Eslovénia.

No panorama inglês também Coupe (2016, p. 18) descreve que “parece que os primeiros elementos no local geram mais evidências e o fazem de forma mais económica”. Este autor relaciona também a informação recolhida no local com o sucesso da condução eficiente da investigação criminal.

No plano nacional salienta-se a obra de Poiares, Nuno (2013), *Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa refletindo as percepções deste grupo profissional e a sociedade portuguesa*.

Não existe no panorama atual um modelo transversal de avaliação da satisfação na PSP. Muito embora se tenham lançado vários projetos em curso acerca da qualidade, não existe um modelo de avaliação da satisfação.

Da pesquisa da literatura efetuada foram encontrados trabalhos dinamizados no âmbito académico como dissertações de mestrado. De entre estes salientam-se “Análise do Grau de Satisfação dos Elementos Policiais da PSP, em Relação à Formação e Adequação da Defesa Pessoal” (N. M. D.

Oliveira, 2012); “A satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia” (Branco, 2012); “Gestão de Recursos Humanos: Satisfação dos Agentes face aos Comandantes de Esquadra” (Frias, 2013) e “O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados” (Alves, 2016).

Próximo do tema em análise o trabalho de Silva (2010) “POLQUAL - Qualidade em Serviços de Trânsito na Polícia de Segurança Pública”, adaptando a escala SERVQUAL e validando um instrumento de avaliação dos serviços de trânsito, na ótica do cliente externo, dos serviços de trânsito da PSP.

II - METODOLOGIA

A metodologia de estudo é o caminho que o investigador pretende percorrer na procura do conhecimento científico. Tal como salientam Quivy & Campenhoudt (1988) o método científico contempla a ferramenta padronizada que permite a construção do conhecimento científico que se obtém com observações válidas, a interpretação de resultados e a generalização desses mesmos resultados.

2. Introdução

Nesta etapa pretende-se descrever as várias fases do processo de investigação conduzido, as considerações éticas e formais que nortearam todo o projeto, a pesquisa exploratória, a etapa qualitativa e a quantitativa. Assim, como princípio de ação descreve-se a contextualização da população, a questão de partida, os objetivos do projeto, o tipo amostra, os procedimentos de amostragem, métodos e técnicas estatísticas usadas para a análise dos dados colhidos.

2.1. Considerações Éticas e Formais

Os princípios norteadores da investigação científica, tal como enfatiza Walliman (2011), de compromisso intelectual e de garante da investigação científica foram respeitados, nomeadamente as normas de conduta e princípios éticos inerentes a um projeto académico de investigação cumprindo as recomendações da carta europeia do investigador (Comissão Europeia, 2005).

O projeto foi assim, submetido para consideração à coordenação do Mestrado em Ciências Policiais, para avaliação e pertinência do estudo. A avaliação do estudo por parte do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna é vital, especialmente por questões de matérias sensíveis da segurança, uma vez que se pretendia a colaboração dos elementos do Comando Distrital de Setúbal, tendo sido endereçado pedido de autorização ao Departamento de Formação da Direção Nacional e, por sua vez, ao Comandante do Comando de Setúbal, autorizações que obtiveram deferimento.

Após esta etapa foram então abordados os elementos que integram o conceito de cliente interno da UPT de Setúbal, explicado o estudo, solicitada a colaboração e assinatura do consentimento informado de cada um dos elementos. O consentimento informado implica a garantia dos direitos dos participantes em investigação científica, nomeadamente direito à autodeterminação, direito à intimidade, direito ao anonimato, confidencialidade, proteção contra o desconforto e prejuízo e direito a um tratamento justo e equitativo (Fortin, 2000).

Enquanto estratégia para garantir estes direitos foi assegurado que: a participação não tem custos para o participante, os dados colhidos não terão informação que permita a identificação nominal dos participantes, só terá acesso à base de dados o investigador e o orientador e pelo tempo estritamente necessário, a participação no estudo é voluntária não havendo prejuízo ou implicações para os elementos. Os dados recolhidos nesta investigação serão guardados pelo período legalmente previsto após o que serão destruídos.

O consentimento informado foi recolhido em suporte escrito segundo o modelo construído pelo investigador mas que contemplou os princípios essenciais nomeadamente, identificação do tipo de estudo, explicação do propósito de pesquisa, com a duração esperada da participação, descrição do procedimento seguido, descrição de quaisquer riscos ou constrangimentos previsíveis, descrição de benefícios previsíveis e declaração garantindo anonimato, confidencialidade e participação voluntária (Vilelas, 2009).

2.2. Contextualização da população

O Comando Distrital de Polícia de Setúbal está sediado na capital de distrito onde tem o seu aparelho administrativo, núcleos e Comando. Contribui com a implementação territorial em quatro divisões administrativas nas cidades de Almada, Barreiro, Setúbal e Seixal e uma esquadra destacada na cidade do Montijo dependente hierárquica e funcionalmente da Divisão do Barreiro. Cada Divisão com sede nas cidades aludidas, além das secções e pessoal administrativo, tem sob a sua hierarquia várias esquadras de competência

genérica e de competências específicas de fiscalização e intervenção, trânsito e investigação criminal.

Segundo os dados da PORDATA, (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016) relativos a 2016 os municípios já referidos abrangem uma população com cerca de mais de 580.000 pessoas. À população indicada e de acordo com os dados relativos a 01 de janeiro de 2018, a PSP garante a segurança desta população com 1226 homens e mulheres, sendo que no que concerne ao estudo estão afetos aos serviços de competência genérica, fiscalização, intervenção e investigação criminal de 750 elementos, representando 61% do total do efetivo. Salienta-se que estes dados foram fornecidos pela PSP e foram solicitados previamente nos pedidos formais no âmbito deste estudo.

O perfil do efetivo policial do Comando Distrital de Setúbal reporta-se a um grupo social composto por 1086 homens e 140 mulheres, numa proporção de 88,5% e 11,5% respetivamente. Encontrando-se estratificados por 3 carreiras, 48 Oficiais, 117 Chefes e 1063 Agentes, numa percentagem total de 4%, 10% e 86% respetivamente, com uma média de escolaridade situado nos 11,2 anos de estudos e 44 anos de idade média.

O corpo de elementos que desempenham serviços operacionais em esquadras e sendo unidades de primeira intervenção de ordem pública que ativam a Polícia Técnica, reúne um número total de 750 elementos, repartidos por 4 divisões, por sua vez em 4 esquadras de investigação criminal, 4 esquadras de intervenção e fiscalização e 9 esquadras de competência genérica e uma esquadra destacada com uma brigada de investigação criminal.

O grupo alvo consiste em 750 elementos, representado por 694 homens e 56 mulheres. Numa análise proporcional de género surge 93% de homens e 7% de mulheres. A média de escolaridade situa-se nos 11,3 anos de estudos com uma idade média de 42 anos.

Os outros elementos que não foram considerados no estudo, são elementos afetos a funções administrativas ou operacionais que não de primeira intervenção e que não recorrem aos serviços da Polícia Técnica. Fácil de

entender no caso de elementos em funções administrativas, sendo que, outros operacionais são elementos não integrantes de primeira linha. São exemplo os elementos que, por um lado não acionam a Polícia Técnica de acordo com os registos a que se teve acesso e, por outro lado, por inerência da sua função (elementos afetos à central rádio, operacionais de núcleos de segurança privada, etc.) não têm contacto com o serviço em análise.

No âmbito deste estudo pretende-se abordar as equipas afetas à Investigação Criminal bem como as equipas das esquadras de intervenção e fiscalização e competência genérica. Assim, e no que se refere ao primeiro grupo, Investigação Criminal, é composto por 147 elementos segmentados em 137 homens e 10 mulheres numa proporcionalidade de género de 93% e 7% respetivamente, com uma média de escolaridade de 11,3 anos de estudos e com uma média de idade também de 44 anos.

O segundo grupo é composto por 603 operacionais, sendo 557 homens e 46 mulheres numa proporção de género de 92% e 8% respetivamente, com uma média de 12,3 anos de estudo com uma média de 41 anos.

2.3. Metodologia e tipos de Pesquisa Adotados

Caracterizando a tipologia do estudo com que se pretende desenvolver e utilizando a nomenclatura em três dimensões, proposta por Burkett (1990) o estudo é de natureza exploratória, dada a pouca informação recolhida sobre a temática e escassez documental para enquadramento teórico; natureza transversal, uma vez que do ponto de vista temporal é de contexto contemporâneo e natureza observacional, uma vez que não há intervenção do investigador.

2.4. Questão de partida

Segundo Quivy & Campenhoudt (1988) a pergunta de partida é o ponto onde o investigador procura exprimir o mais exatamente possível o que procura saber. Assim, a pergunta de partida é a forma que o investigador encontra elucidada e compreende melhor o objetivo a que se propõe. Nesta esteira para este trabalho a pergunta de investigação de partida é:

“Qual o nível de satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal? “

2.5. Objetivos

Partindo desta questão delinearão-se os objetivos do projeto. Na sua elaboração teve-se em conta a nomenclatura de formulação de objetivos segundo a taxonomia de *Bloom* (Rodrigues & Ferrão, 2012). Assim estipulou-se como objetivo geral:

- Avaliar o nível de satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

Para dar resposta ao objetivo geral, segundo a mesma taxonomia, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir o conceito de satisfação do cliente com desempenho profissional da Polícia Técnica de Setúbal;
- Descrever os fatores que influenciam a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal;
- Aplicar o instrumento de avaliação da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal;
- Classificar a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal nos seus diferentes fatores;
- Propor um modelo de avaliação sistemática da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

2.6. Amostra

No que se refere à população, para a realização da presente investigação a população em estudo, isto é, o cliente interno, é constituída pelos elementos que recorrem aos serviços da UPT de Setúbal. Muito embora o efetivo do Comando de Setúbal, segundo dados de 01 de janeiro de 2018, se situe nos 1226 elementos, nem todos recorrem aos serviços da Polícia Técnica. Apenas os elementos afetos às esquadras territoriais de competência genérica, de

investigação criminal e intervenção e fiscalização recorrem sistematicamente aos serviços da Polícia Técnica num universo de 750 elementos (N).

Numa primeira etapa foram efetivadas entrevistas tendo como objetivo identificar os fatores que influenciam a satisfação do cliente interno. Foram entrevistados 16 indivíduos, sendo uma amostra não probabilística de tipo acidental e intencional escolhidos aleatoriamente num dia de serviço, em esquadras do Comando de Setúbal.

Após a identificação dos fatores, procedeu-se à adaptação de um questionário e posterior aplicação a uma amostra de maior dimensão. Nesta segunda fase pretendeu-se aplicar a uma amostra maior de tipo não probabilístico e acidental, previsível de 255 elementos para um intervalo de confiança de 95% (Vilelas, 2009). Tendo em conta que a população é composta por 750 elementos, estes estão repartidos em esquadras de competência genérica e de fiscalização e intervenção com 603 elementos afetos, o que corresponde a 80% da população e esquadras de competência específica de investigação criminal com 147 elementos afetos, correspondendo a 20% da população.

Assim, nos inquéritos por questionário pretende-se que tenham representatividade, de 80% dos inquéritos a elementos das esquadras de ordem pública e 20% de inquéritos a elementos das esquadras de competência específica de investigação criminal. Sendo a proporcionalidade consubstanciada na obtenção de 204 inquéritos nas primeiras e 51 nas segundas.

2.7. Técnicas de Investigação

No que se refere às técnicas de recolha de dados e tratamento estatístico, utilizou-se na primeira etapa, entrevistas analisadas com recurso à técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (1977).

Na segunda etapa pretende-se a aplicação de questionários de satisfação, adaptados de instrumentos já existentes na literatura, no caso em

concreto do Modelo 10 da CAF com análise estatística simples e descritiva com recurso ao programa informático Excel, Microsoft Office®.

2.8. Fase de adaptação de questionário

A CAF é um processo de autoavaliação das estruturas da Administração Pública que contém vários instrumentos de avaliação, sendo o Modelo 10 um questionário geral de avaliação da satisfação. A primeira fase desta etapa consiste na descrição do processo que levou à adaptação do questionário à realidade da PSP e no caso em apreço da avaliação da Satisfação da Polícia Técnica do Comando Distrital de Setúbal.

Pretende-se que este subcapítulo traduza as atividades realizadas conducentes à recolha de dados que se insere numa metodologia de cariz qualitativo em que se procurou identificar os fatores que refletem a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal, que serviu de argumentação para a construção de questionário de pré-teste e de questionário final.

Esta investigação tem como farol a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica do Comando de Setúbal. Não havendo qualquer iniciativa neste campo procedeu-se a uma pesquisa exploratória. A necessidade desta pesquisa exploratória justifica-se com o facto de se apreender a problemática e os caminhos a seguir.

Tal como preconizam as normas CAF os questionários podem ser adaptados às realidades locais e institucionais, (DGAEP, 2007). Assim, numa primeira fase procurou-se recolher quais são os fatores que mais afetam a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal, adaptação do questionário, emprego de pré-teste e posterior aplicação de questionário final.

Neste estágio é de primordial importância a fase inicial deste projeto, uma vez que é nesta altura que se tem uma aceção concreta da problemática envolvente e um conhecimento mais profundo no sentido de aumentar o conhecimento do problema, definir o núcleo do objeto de estudo, as prioridades do estudo que visa compreender a satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal, pelo que se tenderá a descobrir características desconhecidas sobre o tema, do qual ainda não existe entendimento ou domínio.

Após a obtenção de fatores que influenciam a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica. Com esses fatores identificados pretendeu-se adaptar uma escala de avaliação já existente, o Modelo 10 da CAF, e inserir, reformular ou adaptar o instrumento já existente e sujeitá-lo a pré teste.

O objetivo da realização de entrevistas teve como escopo reunir o máximo de informação para que fosse adaptado da forma mais coerente possível o modelo 10 da CAF, descortinando os fatores essenciais que surgem acerca da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

Na seleção do método foi escolhida uma amostra de tipo acidental não probabilístico.

Para esta etapa foi estabelecido uma metodologia de características de pesquisa qualitativa através da realização de inquérito por entrevistas de género semiestruturado.

Foi estabelecido como ponto de partida a realização de três entrevistas em cada uma das quatro divisões policiais que contemplava a aceitação de participação no estudo, o seu conhecimento, a sua experiência profissional, a sua experiência na organização no Comando de Setúbal, sempre observando a dispersão territorial de trabalho.

Segundo Carmo e Ferreira (2008, pág. 124) “convém inquirir informadores qualificados ou seja, pessoas cujo conhecimento da população em questão poderá vir a ser útil para uma descrição preliminar do grupo e do seu modo de vida”.

A presente investigação decorre dentro da organização policial, muito embora estejam já identificados os conceitos base do trabalho e a escala construída, é a própria entidade que a disponibiliza, que a direciona para a necessidade de adaptações. Assim, a necessidade de entrevistas vislumbra-se naquilo que Waddington (1999, pp. 292–293) descreve, a cultura policial como sendo "uma expressão de valores, atitudes e crenças comuns dentro de um contexto policial". Neste contexto, no que concerne à investigação científica, Walliman (2011, p. 68) alude a que “os conceitos devem ser claramente definidos para que possam ser entendidos da mesma maneira por todos.”.

Bhattacharjee (2012, p. 96) salienta que os entrevistados devem ser selecionados tendo em conta “diferentes níveis organizacionais, departamentos e cargos para obter perspetivas divergentes sobre o fenómeno de interesse. Uma amostragem aleatória de entrevistados é preferível”. Tendo em conta o explicitado, quer de contexto policial quer de determinantes de conteúdo dos conceitos, foram estabelecidos como critérios inclusivos pré-requisitos de conteúdo formal.

Segundo Carmo e Ferreira (2008, p. 120) “tal como na seleção e encadeamento das perguntas, a escolha dos futuros entrevistados deve ser a adequada aos objetivos da pesquisa”. Estabeleceu-se como primeiro critério que só poderiam responder os elementos que voluntariamente acedessem a participar, prestando o seu consentimento, por escrito, em modelo fornecido pelo investigador. Como segundo critério de participação deveriam ter pelo menos um ano de colocação no comando de Setúbal. Como terceiro critério deveriam possuir, pelo menos, três anos de experiência profissional na PSP. Como quarto critério deveriam ter, pelo menos, dois contactos nos últimos dois anos com a Polícia Técnica de Setúbal e, por fim, como último critério estar colocado em esquadra de competência genérica e intervenção e fiscalização ou de investigação.

Para Carmo e Ferreira (2008, p. 134), “após a definição clara e rigorosa dos objetivos da entrevista há que operacionalizar sob a forma de variáveis. Após este procedimento o investigador vai ter de operacionalizar as variáveis em perguntas adequadas às metas que pretende atingir. Para o guião de entrevista ficar pronto e ser utilizado haverá ainda que encandear as questões de forma adequada ao objetivo da pesquisa”.

Tendo em conta a escolha, que nos pareceu mais adequada, a entrevista semiestruturada pressupõe o alinhamento de um guião de questões de modo a possam seguir na mesma ordem e sentido para todos os entrevistados. As questões foram definidas de acordo com o orientador e demais literatura tendo como fator essencial recolher os fatores mais importantes para a adaptação de questionário já concebido.

O guia de entrevistas foi composto por 6 questões. As questões têm em si alguma redundância de modo a que fossem assacados todos os fatores relevantes para a construção de uma adaptação relevante de questionário.

Prévio às questões do guião foi elaborado um quadro de identificação social e profissional e documento de consentimento informado. Com as entrevistas pretendeu-se recolher as opiniões dos elementos que contactam com a Polícia Técnica.

O questionário por entrevistas foi esquematizado com 6 perguntas de conteúdo dirigido e uma pergunta aberta.

1. *Quando tem contacto com a UPT de Setúbal quais são para si os fatores mais importantes?*
2. *Dos fatores que enunciou qual é o que mais valoriza?*
3. *Qual é o fator mais positivo e o menos positivo para si?*
4. *Como pode ser melhorada a atuação da UPT?*
5. *Numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 muito satisfeito, como considera a sua satisfação com a UPT de Setúbal?*
6. *Que comentário geral se lhe oferece dizer acerca da satisfação com a Polícia Técnica de Setúbal.*

Os entrevistados foram abordados de uma forma aleatória, nos dias 12 e 27 de março 2018, sendo percorridas todas as divisões do comando por várias esquadras territoriais, investigação criminal e de intervenção e fiscalização. Foram efetuadas de entre os elementos que acederam colaborar e que se encontravam nos critérios de inclusão já descritos, não se tendo registado recusas.

Resultante da amostra das 16 entrevistas, foram entrevistados 10 agentes, 4 chefes e 2 subcomissários, sendo que 6 entrevistas foram efetuadas a elementos de esquadras de competência genérica e 10 a elementos das esquadras de investigação criminal, obtendo um perfil médio de idade de 41 anos. As entrevistas tentaram ser o mais abrangente possível em termos de substratos de hierarquia e de utilizadores.

Foram visitadas várias esquadras do Comando Distrital do Comando de Setúbal, tendo sido solicitado, após demonstração de autorização de estudo, aos comandantes de esquadra e responsáveis, para a condução de entrevistas a vários elementos que estavam de serviço.

Todos os elementos, que colaboraram, foram esclarecidos acerca do tema, motivos e forma de realização da entrevista. Foram cumpridos os princípios éticos e deontológicos e os entrevistados deram o consentimento informado para a sua realização.

As entrevistas decorreram em espaço reservado, quer dentro quer fora das instalações policiais, de forma a deixar o entrevistado o mais confortável possível. As entrevistas ficaram registadas em formato áudio (*mp3*) e tendo sido transcritas integralmente para posterior leitura e análise. Estas trouxeram riqueza ao trabalho, uma vez que permitiram identificar fatores, para além dos já identificados na literatura e que são uma representação daquilo que está presente na satisfação com o serviço prestado pela Polícia Técnica de Setúbal, num contexto de administração pública e numa cultura policial.

Após a realização e transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo definida por Bardin (1977, p. 44) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A análise de conteúdo requer a administração das técnicas aplicadas ao resultado das entrevistas implicando a utilização de categorias com o objetivo de obter o âmago central no texto da entrevista e envolve procedimentos diversos. Desta forma analisamos o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências (Bardin, 1977; Krippendorff, 1980).

Nesta tipologia de entrevista *subjudice* é indicada a modalidade de análise qualitativa (tentou-se descortinar a presença ou não de uma ou de várias características na entrevista). A utilização do método de categorização simplifica o processo de análise de conteúdo, a identificação de subcategorias analíticas

ou atributos inerentes às categorias como causas e explicações, relações entre pessoas e conceitos emergentes (Walliman, 2011).

A organização de conceitos está intimamente ligado ao objeto em análise. Assim, e tendo em conta os objetivos do presente trabalho tal como identifica Bhattacharjee (2012, p. 10) “se a análise é sobre uma organização, então devemos medir variáveis a nível organizacional”.

Da análise resultou uma matriz categorial, em que a utilização das categorias é feita em fases em que se combina conceitos em subcategorias e se ordenam as mesmas (Walliman, 2011, p. 102). Assim, se as categorias são conceitos de uma abrangência maior relativamente às subcategorias, estas serão unidades mais específicas e deverão ter a sua exposição em unidades de registo.

Na organização dos conceitos a unidade de registo é “o segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria.” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 257), Procura-se então as 'palavras', 'expressões' ou 'frases' a partir das quais se faça a ilação do atributo a que essa unidade de registo se encontre associada

Faz-nos notar Bhattacharjee, (2012, p. 114) que “o investigador examina o texto em bruto e linha a linha para identificar eventos, incidentes, ações, perceções e interações de relevância que são codificados como conceitos (realçados como categorias *in vivo*)”.

A unidade de enumeração é a unidade da qual se procede à quantificação. Podemos então classificar as unidades como geométricas ou aritméticas (Vala, 1989), tendo em conta as limitações, âmbito e objetivo do trabalho opta-se por uma enumeração simples aritmética.

Das entrevistas resultaram um total de doze fatores que os entrevistados revelam como essenciais para aferir da sua satisfação com a Polícia Técnica da PSP de Setúbal.

Assim, num primeiro campo com o maior número de unidade de enumeração sobressaem os fatores “resposta, atendimento, tempo de resposta, recursos, reconhecimento externo”. Numa segunda linha de fatores identificados surgem “profissionalismo, resultados, procedimentos, proximidade, formação e num plano residual material e qualidade”.

Após a identificação dos fatores, a próxima etapa foi a contraposição dos fatores identificados nos critérios que a escala enumera, ver a confluência de conteúdos e adaptar, se necessário, a escala ao revelado.

O questionário de satisfação para serviços/clientes preconizado pelo Modelo 10 da CAF 2013 afere a satisfação em quatro dimensões: imagem global da organização, envolvimento e participação, acessibilidade e produto e serviços.

Dos elementos recolhidos na fase anterior foram identificados vários elementos que por análise de conteúdo das entrevistas se mostram essenciais para a adaptação do questionário.

Na dimensão de imagem global da organização constituída por 4 critérios, efetuaram-se duas alterações e duas adaptações reportando-se aos conceitos identificados na análise de conteúdo. Deste modo aditaram-se dois novos itens, reconhecimento externo da Polícia Técnica e profissionalismo dos elementos da Polícia Técnica. Resultou também uma adaptação do primeiro critério onde se lia desempenho da organização, passou a constar desempenho da Polícia Técnica bem como no critério de avaliação que constava como a cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes foi alterado para a cortesia dos colaboradores que lidam com os elementos policiais. O elemento identificado como procedimentos, da forma como foi descrito, encontra-se, na nossa opinião, subsumível ao critério de melhorias implementadas na organização.

Na segunda dimensão de avaliação, envolvimento e participação, constituída por 5 critérios foram efetuadas quatro alterações. Assim os critérios - frequência de aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos dos serviços/clientes, Frequência da aplicação de inquéritos para

conhecer o grau da satisfação dos serviços/clientes, a existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os serviços/clientes e a participação dos serviços/clientes em reuniões para debater a melhoria de processos da organização foram alterados onde se lia serviços/clientes foram substituídos pela expressão elementos policiais. Além da adaptação ao público-alvo, esta dimensão revela em si o conceito de proximidade alinhado nas entrevistas realizadas.

Na terceira dimensão acessibilidade, com 4 critérios, foi alterado um critério, aditado um outro e subtraído um. Assim foi alterado o critério meios expeditos na prestação do serviço para meios e recursos expeditos na prestação do serviço, tentando englobar os fatores recursos, formação e resposta (imediate) elencados na análise de conteúdo das entrevistas. Foi ainda aditado o item resposta sobre resultados tentando caracterizar como critério de avaliação o item resposta (mediata) aflorada pela análise anteriormente efetuada. E foi subtraído o critério atendimento por *e-mail*, uma vez que esse atendimento não é efetuado, pois o normativo regulamentar de acionamento da Polícia Técnica privilegia e adota como mecanismo de contacto o telefonema e o *FAX*, de acordo com a NEP que superintende a atividade.

Numa quarta e última dimensão, que se veio a incluir na dimensão acessibilidade, repartia-se por 4 critérios em que foi aditado um critério e subtraído um outro. Assim foi subtraído o critério com a “satisfação com os produtos entregues” por não ser aplicável e foi aditada o critério “satisfação com os resultados dos serviços prestados” numa alusão ao conteúdo do critério “resposta (mediata e imediata)” elencada pelos entrevistados. Manteve-se inalterável o último critério tempo de resposta às solicitações uma vez que encaixa perfeitamente no elemento identificado como tempo de resposta chamado à liça pelos inquiridos por entrevista.

2.9. Pré-teste do Questionário

Uma vez identificados vários fatores essenciais que inferem na satisfação do pessoal policial do Comando de Setúbal com o serviço da Polícia Técnica foi

elaborado um pré-teste de modo a aferir da adaptação da escala selecionada para o presente estudo. Segundo Vilelas (2009, p. 295) o pré teste “consiste em aplicá-lo a um reduzido número de pessoas para determinar a sua duração, conhecer as suas dificuldades e corrigir os defeitos, antes de aplicá-lo à totalidade da amostra”.

Pretendia-se uma aferição de compreensão do conteúdo das adaptações efetuadas tendo em conta os seus conhecimentos e o público-alvo. Os elementos, que colaboraram, foram esclarecidos acerca do tema, motivos e forma de realização do pré-teste. Tentou-se cumprir com os princípios éticos e deontológicos, tendo os mesmos prestado consentimento informado.

Na escolha de metodologia foi escolhida uma amostra de tipo acidental não probabilístico pois trata-se de uma pesquisa com característica qualitativa efetuada através da realização de inquérito por questionário, com recurso a escala de *Likert*.

A escala de *Likert* presente no questionário segundo Bhattacharjee (2012, p. 47) “são declarações de texto simples nas quais os entrevistados podem indicar sua extensão de concordância ou discordância em uma escala de cinco ou sete pontos”. Sendo que no caso em apreço varia em 5 pontos (1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito).

Os questionários foram aplicados, de forma aleatória entre os dias 06 e 22 de agosto de 2018, foram efetuadas de entre os elementos que acederam colaborar, que se encontravam num critério inclusivo pré determinado, não se tendo registado recusas.

A participação passava, *ad initio*, à partida pela aceitação de participação no estudo, o seu conhecimento, a sua experiência profissional, a sua experiência na organização no Comando de Setúbal e das realidades de investigação criminal e esquadras de competência genérica e intervenção e fiscalização.

Na aplicação do pré-teste foi solicitado que de alguma forma assinalassem todas as perguntas de forma a demonstrar posteriormente que todas foram apreciadas em termos de conteúdo.

Foram abordados 20 elementos da estrutura do Comando de Setúbal, de forma aleatória, nas datas aludidas, que compareceram nas instalações do Núcleo de Investigação Criminal de Setúbal e que correspondiam aos critérios inclusivos, pretendendo-se uma aferição de conteúdo do questionário adaptado, pelas regras anteriormente explicitadas.

Como critério inclusivo estabeleceram-se pré-requisitos com critérios de conteúdo formal. Estabeleceu-se como primeiro critério que só poderiam responder os elementos que voluntariamente acessem a participar, prestando o seu consentimento, por escrito, em modelo fornecido pelo investigador. Como segundo critério de participação pretendia-se que os elementos participantes tivessem pelo menos um ano de colocação no comando de Setúbal. Como terceiro critério possuir pelo menos 3 anos de experiência profissional na PSP. Como critério final não estar colocado em esquadra de competência genérica ou de investigação.

Como caracterização da amostra dos 20 pré-testes, foram aplicados a 15 agentes, 2 chefes e 1 subcomissários, 2 subintendentes, obtendo um perfil médio de idade de 41 anos. Os pré-testes tentaram ser os mais abrangentes possíveis em termos de substratos de hierarquia e de utilizadores.

O modelo de satisfação para serviços/clientes da CAF 2013 adaptado, contemplava 3 dimensões e 19 elementos repartidos por essas dimensões. Ao longo do tempo em que foram aplicados os pré-testes tentou aferir-se da sua compreensão e correta adaptação tendo em conta o público-alvo.

Foram empregues 20 pré-testes, de modo a se poder adequar a linguagem e perceção do texto ao conhecimento do público-alvo dos inquiridos, tendo resultado um total de 7 questionários totalmente sem alterações e 13 com sugestões.

Das 3 dimensões e 19 critérios os 20 pré-testes receberam 50 comentários. Da análise efetuada retira-se que se enquadram em 4 planos, expressões, estrutura, avaliação e critérios ininteligíveis. Os planos expressões estão ligados a comentários feitos em que se abordaram alterações, substituição

ou esclarecimento de palavras ou linguagens. O plano estrutura foi um plano onde se agrupam comentários que visam a melhoria estrutural de organização do questionário. O plano avaliação é um plano onde foram agrupados comentários que não fazem parte do conteúdo do questionário, mas sim valorações elas mesmo de avaliação que se pretende aferir. Num último plano foram agrupados comentários que se mostram inexpressivos quer pela ininteligibilidade quer pela unicidade de comentário.

No plano designado por expressões 22 comentários surgem associados à utilização de expressões ou de adição de exemplos de modo a aclarar o critério a valorar. Assim, 18 comentários dizem respeito à utilização da expressão “colaboradores” e “Polícia Técnica” sugerindo os comentários a substituição da expressão de elementos policiais da unidade de Polícia Técnica e substituição de “Polícia Técnica” por “unidade de Polícia Técnica”. Numa outra vertente, o critério “Reconhecimento Externo da Polícia Técnica” existe uma grande confluência de ideias a sugerir exemplos de entidades externas de modo a tornar claro a perceção dos inquiridos sobre o propósito do critério.

No plano identificado como estrutura são apontados 7 comentários. Deste modo surgem dois tipos de comentários, a falta de um campo não aplicável com 4 comentários e com 3 comentários e o alinhamento dos últimos 4 critérios numa outra dimensão, tal como no modelo CAF inicial.

Num terceiro plano identificado como avaliação, com 8 comentários, trata-se de comentários que entram no campo da valoração e estes já fazem em si uma avaliação do critério que se pretende aferir. Por uma questão de redundância são comentários que se desconsideram.

Num quarto plano, com 13 comentários que surgem uma única vez e outros em que não se torna perceptível o alcance dos mesmos, não foram considerados. Tal como Vilelas (2009, p. 361) alude são também considerações com ponderação inferior a 15% pelo que não devem ser considerados.

Os critérios “Atendimento telefónico”, “Resposta sobre resultados finais das inspeções/resenhas” e “satisfação com os serviços prestados” não tiveram qualquer menção de alteração.

Do resultado do pré-teste apenas resulta a alteração da expressão colaboradores por elementos policiais da Polícia Técnica e nos critérios onde se encontra a expressão Polícia Técnica por unidade de Polícia Técnica ou UPT. Do apurado, ao nível do plano estrutural, apenas surgem duas correções, a introdução de um campo não aplicável e o agrupamento dos últimos 4 critérios na dimensão inicial da escala.

Do objetivo inicial de aplicação do pré-teste, de aferição e de compreensão do conteúdo das adaptações efetuadas tendo em conta os seus conhecimentos resultaram apenas ligeiras correções. Não houve alteração de fundo de conteúdos, dificuldades de compreensão ou lacunas a apontar pelo que, se obteve a versão final do questionário com as adaptações e recomendações na fase que antecedeu, sem se mostrar necessário novo pré-teste.

2.10. Questionário Final

A aplicação do questionário final faz parte da segunda etapa desta investigação tal como preconizado anteriormente. Assim, nesta etapa pretende-se descrever como foi efetuada a aplicação do questionário que resultou dos procedimentos anteriores.

Após a etapa de estruturação e adaptação do Modelo 10 da CAF, à realidade da PSP de Setúbal, descrita acima, foi estruturado o questionário em 3 partes, uma folha de rosto, o questionário final e um instrumento de consentimento informado.

A primeira folha do questionário estruturou-se em 4 partes: a primeira parte identifica o tipo de questionário e a organização a ser avaliada; na segunda parte descrevem-se as instruções de preenchimento em que, também, são referidos princípios deontológicos; numa terceira parte explicitam-se os critérios de inclusão, que apenas podem ser respondidos por quem já tenha contactado a Polícia Técnica de Setúbal e a última parte destina-se ao preenchimento de dados sociodemográficos.

Na segunda folha do documento encontram-se plasmadas as 4 dimensões e 19 critérios do modelo adaptado, resultado do procedimento anteriormente descrito.

Acompanha o questionário uma folha de consentimento informado de modo a explicitar as normas de conduta das partes envolvidas nesta etapa.

Tal como explicitado pretende-se com esta etapa cumprir com o objetivo de aplicar o instrumento de avaliação da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

Tal como foi acima descrito a amostra ínsita nesta investigação é de carácter não-probabilística, no entanto foi efetuado o cálculo de uma amostra mínima que servisse de referência no cálculo de unidades estatísticas de modo a positivar um objetivo válido mínimo.

De acordo com o recurso digital *online* “cálculo amostra” (Santos, 2018) cuja fórmula se junta em anexo, a amostra mínima calculada para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de aproximadamente 5%, é de 255 indivíduos, respeitante a uma população de 750 indivíduos.

Para esta etapa foi estabelecido uma metodologia de características de pesquisa qualitativa através da realização de inquérito por questionário, com recurso a escala de *Likert*.

De modo a cumprir com o desiderato dos valores da amostra, foram efetuadas 300 cópias do questionário, a distribuir equitativamente por cada Divisão Policial, do Comando Distrital de Setúbal.

Como tal e mantendo a proporcionalidade em que estão repartidas as esquadras de competência genérica e de fiscalização e intervenção correspondendo a 80% da população e, esquadras de competência específica de investigação criminal a 20% da população, dos questionários atribuídos a cada Divisão, 15 destinavam-se a estas esquadras de competência específica e os outros, equitativamente distribuídos, a esquadras de competência genérica e de fiscalização e intervenção.

Os questionários foram aplicados, de forma aleatória entre os dias 21 e 26 de outubro de 2018, foram efetuadas em todas as esquadras do Comando

Distrital de Setúbal, de entre os elementos que acederam colaborar e que se encontravam num critério inclusivo pré determinado, tendo-se registado uma recusa.

Antecedendo a aplicação dos questionários foi solicitada breve reunião com todos os comandantes de esquadra nos locais a efetuar a aplicação dos mesmos tendo sido mostrada a autorização por parte da Direção Nacional bem como do Comandante Distrital tendo-se aproveitado os horários de rotação dos turnos para efetuar a apresentação do investigador, do estudo, do questionário e dos seus objetivos.

Após a explicitação dos termos e objetivos foram convidados os elementos policiais a participar. Aos elementos que por motivos de serviço ou por compromissos anteriormente assumidos não puderam preencher o questionário na altura foram deixados juntos dos graduados dois envelopes. Um envelope contendo os modelos de questionários e um outro onde se pretendia que lá colocassem os consentimentos informados, que foram recolhidos posteriormente pelo investigador.

Para efetuar o tratamento de dados foram os mesmos codificados e inseridos em base de dados *Excell*, pois como afirma Quivy & Campenhoudt (1988, p. 192) “Só podem, portanto, ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis”.

III ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

3. Introdução

Neste capítulo pretende-se ver consubstanciada a apresentação e discussão de resultados indo ao encontro do objetivo anunciado anteriormente de estabelecer qual o grau de satisfação dos elementos policiais com a Polícia Técnica de Setúbal, após a aplicação do questionário final adaptado.

Este capítulo divide-se em duas partes sendo a primeira parte a apresentação dos dados recolhidos e uma segunda parte onde se discutem os resultados apresentados.

3.1. Resultados

Para Quivy & Campenhoudt (1988, p. 221) a “análise estatística descritiva e a expressão gráfica de dados são muito mais do que simples métodos de exposição dos resultados”. Aludem assim que para além da exposição dos dados não pode afastar uma reflexão teórica do estudo de modo a assegurar a coerência e sentido da investigação.

Segundo Walliman (2011, p. 73) os dados podem assumir várias naturezas e ser medidos de forma diferente sendo “comumente referidos como níveis de medição - nominal, ordinal, intervalo e razão”.

Field (2009, p. 10) agrupa em dois grupos categóricos e contínuas e, dentro desses tipos, existem diferentes níveis de medição. Nas variáveis categóricas os dados nominais e ordinais, nas contínuas os dados intervalares e razão. Assim, os dados nominais são uma forma simples de dividir os dados em categorias separadas que podem ser comparadas entre si. Ao classificar os dados usando nomes ou rótulos pode-se criar uma classificação de tipo ou categoria. Nos dados ordinais, estes são colocados em ordem com relação a uma propriedade particular que todos eles compartilham, (ex. tamanho, renda, força, etc.). Segundo a classificação de Field, na categoria de variáveis contínuas surgem os dados intervalares que devem poder ser medidos precisamente numa escala regular de algum tipo, sem que haja um zero

significativo (ex. *Fahrenheit, Celsius e Rainier*) e, finalmente, o nível de medição da razão é o nível mais completo de medição, tendo um zero verdadeiro, o ponto em que o valor é realmente igual a zero.

A análise estatística dos resultados de acordo com o objetivo definido para este trabalho de investigação reporta-se a um conceito de estatística descritiva. Deste modo a estatística descritiva é definido por Martins (2011, p. 45) sendo um “conjunto de medidas – de tendência central e de dispersão – e de representações gráficas que nos permitem descrever de uma forma sumária, um conjunto de dados”.

No presente estudo podemos encontrar variáveis de dados nominais, ordinais e intervalares.

Para a descrição de variáveis nominais, as medidas adequadas e mais comumente utilizadas são a “moda”, como medida de tendência central e a “frequência” como medida de dispersão, nas variáveis ordinais as medidas adequadas são a “mediana” e o “intervalo interquartilico” e nas variáveis intervalares “média” e “desvio padrão”, (Martins, 2011).

A moda corresponde ao valor da variável em análise que aparece com maior frequência na amostra. Por seu turno as frequências representam o número de vezes que cada valor da variável aparece na amostra. A mediana representa, o valor central da variável ordenada até ao qual se encontram, pelo menos, 50% dos participantes, aferindo assim o percentil 50 (P50). O intervalo interquartilico consiste na diferença entre o percentil de todos os indivíduos ordenados por ordem crescente (P75-P25). A média representa a soma de todos os valores das variáveis, dividido pelo número total de valores O desvio-padrão traduz a dispersão dos valores individuais em correspondência ao valor da média da variável em questão.

Dos 300 questionados aplicados foram devolvidos preenchidos 267 questionários com uma taxa de retorno de 89%. O número de inquéritos preenchidos ultrapassa o número previamente determinado para a validade da amostra. Dos inquéritos preenchidos 80% foram preenchidos e recolhidos na

altura do seu preenchimento pelo investigador sendo que apenas 20% foram recolhidos posteriormente.

No plano da discriminação sociodemográfica a amostra é constituída por 267 participantes, 247 (93%) do sexo masculino e 20 (7%) do sexo feminino (Moda=1). No plano do local de trabalho dos inquiridos, a amostra é constituída por 48 (18%) participantes das esquadras de intervenção e fiscalização, 157 (59%) das esquadras de competência genérica num total de 205 (77%) das esquadras de ordem pública e 62 (23%) das esquadras de investigação criminal, sendo a moda (Moda=3).

No que diz respeito aos valores etários sendo uma variável contínua a idade dos participantes varia entre os 23 e os 59 anos, sendo uma média de 42 anos e com um desvio padrão de 7.

Por fim em termos de escolaridade dos participantes 8 (3%) possuem o 6.º ano, 6 (2%) o 9.º ano, 30 (11%) o 11.º ano, 194 (73%) o 12.º ano, 16 (6%) Licenciatura e 12 (5%) o grau de mestre, sendo que houve um participante que não preencheu a escolaridade ($Mdn=4, IQQ=0$).

Nos resultados da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal os resultados das variáveis ordinais são apresentadas de forma agrupada por dimensão do inquérito.

Imagem global da organização	Mediana	Intervalo Interquartil
Desempenho da Unidade de Polícia Técnica	4	0
Reconhecimento Externo da Unidade Polícia Técnica (Público, MP, LPC, DN PSP, ...)	4	0,75
A cortesia dos elementos policiais da UPT que lidam com os elementos Policiais	4	1
Flexibilidade e autonomia dos elementos policiais da UPT para resolver situações invulgares	4	1
As melhorias implementadas na organização	4	1
Profissionalismo elementos policiais da UPT	4	1

Tabela 1 – Medida de tendência central e dispersão da dimensão imagem global.

Na dimensão imagem global da organização, a mediana nos seis critérios de avaliação da satisfação mantém uma uniformidade, sendo que existe uma menor dispersão de dados nos primeiros dois critérios e mantém um valor baixo, próximo de zero dispersão e uniforme de valor 1, nos restantes critérios.

No critério “reconhecimento externo” houve 25 avaliações de não aplicável enquanto no critério “melhorias implementadas na organização” 32 avaliações de não aplicável.

Um dos participantes afirma que desconhece qual o reconhecimento que a Polícia Técnica reúne junto de entidades externas. Outro participante no campo aberto relata que no que concerne ao critério melhorias implementadas na organização diz que desconhece.

Envolvimento e participação	Mediana	Intervalo Interquartil
Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos Policiais	3	2
Consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados	3	2
A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)	4	1
A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos Policiais	3	1
A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização	3	2

Tabela 2 – Medida de tendência central e dispersão da dimensão envolvimento e participação.

Na dimensão envolvimento e participação a mediana da avaliação mantém-se nos e valores apenas no critério possibilidade de vários canais de comunicação tem uma mediana de 4 com um intervalo de dispersão de 1, dispersão que também se verifica no critério da existência de interlocutores. Nos outros critérios existe uma grande dispersão de dados.

Nas respostas dos participantes no critério “Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos Policiais” 20 participantes não responderam ou determinaram como não aplicável. No critério de “Consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados” 22 participantes não consideram aplicável. Também no critério “A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos Policiais” 20 participantes não consideram aplicável tal como no critério “A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização” onde 28 participantes consideram o mesmo.

Dois dos participantes no campo aberto relatam que o presente inquérito é o primeiro que respondem sobre este tema, no critério “Consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados” afirma que a existência de reuniões era uma mais-valia. No critério “A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; *e-mail*; reuniões)” dois participantes mencionam a possibilidade do uso de *mail* e um deles a possibilidade de reuniões. No critério “A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos Policiais” um dos participantes menciona que deveriam existir, pois certamente seriam uma mais-valia. Também no critério “A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização” afirma que desconhece mas deveria acontecer. No critério “A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização” um participante diz que desconhece.

Acessibilidade	Mediana	Intervalo Interquartil
Disponibilização da informação	3	1
Meios e recursos expeditos na prestação do serviço	4	1
Atendimento telefónico	4	1
Resposta sobre resultados	4	1

Tabela 3 – Medida de tendência central e dispersão da dimensão acessibilidade.

Na dimensão acessibilidade existe uma mediana de valoração de valor 3 com um intervalo de dispersão. Sendo que nos outros 3 critérios há uma uniformidade de mediana 4 e um intervalo de dispersão de 1.

No critério “Resposta sobre resultados” 32 participantes não consideram aplicável. Um dos participantes no critério “Meios e recursos expeditos na prestação do serviço” afirma que desconhece.

Produtos e serviços	Mediana	Intervalo Interquartil
Satisfação com os serviços prestados	4	1
Satisfação com os resultados dos serviços prestados	4	1
Qualidade da informação disponibilizada	4	1
Tempo de resposta às solicitações	4	1

Tabela 4 – Medida de tendência central e dispersão da dimensão produtos e serviços.

Na dimensão produtos e serviços existe uma uniformidade de mediana com um valor de 4 e um intervalo de dispersão de 1.

No critério “Satisfação com os resultados dos serviços prestados” 27 participantes consideram não aplicável. No critério “Qualidade da informação disponibilizada” 25 participantes consideram que não se aplica.

3.2. Discussão dos resultados

Pretende-se que nesta etapa se discuta os dados obtidos durante o processo de investigação. Esta investigação passou essencialmente por 2 fases, uma primeira fase de adaptação do questionário e uma segunda fase de aplicação do instrumento encontrado.

Para uma discussão dos dados recolhidos estabelece-se uma primeira parte de discussão dos dados sociodemográficos e uma segunda parte onde se discutem os critérios avaliados.

Dos 300 questionários aplicados foram recebidos 267, 247 (93%) do sexo masculino e 20 (7%) do sexo feminino. A amostra é consentânea com a população alvo uma vez que a esta consiste em 750 elementos, representado por 694 (93%) homens e 56 (7%) mulheres. Não muito diferente do universo total dos Comando de Setúbal que tem nos seus quadros 1086 (88,5 %) homens e 140 (11,5% %) mulheres. Muito embora existam muitas mulheres no efetivo existe uma discrepância para os serviços operacionais, mas que se mostra coerente com a amostra.

A idade, o segundo dado recolhido de entre os participantes, tem resultados entre os 23 e os 59 anos, com uma média de 42 anos e um desvio padrão de 7. Na população da amostra, as idades variam entre os 22 e os 60 anos, com um desvio padrão de 8.2, sendo que no total do Comando, a idade dos elementos policiais varia entre 22 e 60 anos com um desvio padrão de 8. Os dados acerca da idade da população total, da população segmentada que se analisou e da amostra são similares, mantendo-se uma equiparação entre os três grupos.

Num terceiro campo recolheu-se a escolaridade dos participantes e, verificou-se como mediana o 12.º ano, com um intervalo de dispersão interquartil de 0. Os dados relativos à população alvo também revelam uma mediana no 12.º ano, mas com um intervalo de dispersão interquartil de 1. Comparando com o que resulta da análise da mesma variável no Comando Distrital de Setúbal em que a mediana também se situa no 12.º ano, mas com um intervalo de dispersão maior a rondar os 3. Assim, também se verifica congruência entre a idade da população e da amostra. A dispersão de intervalo para o resto do efetivo, pode

ser explicada por uma maior propensão para um empenho de efetivos em funções de suporte com uma faixa etária mais alta.

No plano do local de trabalho dos inquiridos, a amostra é constituída por 48 (18%) participantes das esquadras de intervenção e fiscalização, 157 (59%) das esquadras de competência genérica num total de 205 (77%) das esquadras de ordem pública e 62 (23%) das esquadras de investigação criminal. A amostra não se afasta muito da proporcionalidade equacionada na razão da dispersão do efetivo, tendo havido uma maior resposta por parte das esquadras de investigação criminal (3%). Uma das explicações possíveis poderá ser uma maior identificação com a valência de investigação criminal e uma maior proximidade com o trabalho que estes desempenham.

Pretende-se assim discutir os resultados obtidos no presente trabalho. Utilizou-se o Modelo 10 da CAF, para aferir a satisfação dos clientes internos da Polícia Técnica de Setúbal. Sendo a CAF no Comando de Setúbal recente, e este trabalho inovador, não foram encontrados na literatura estudos similares que permitam o confronto com os resultados obtidos.

O inquérito é constituído por 4 dimensões e 19 critérios de avaliação. A primeira dimensão é Imagem Global da Organização, tendo como primeiro critério “Desempenho da Unidade de Polícia Técnica”. Este foi valorado numa mediana de “satisfeito” e com um critério de dispersão de dados de zero, tal avaliação leva-nos a concluir que existe uma boa articulação naquilo que é o trabalho desenvolvido pela Polícia Técnica de Setúbal com os elementos das esquadras.

O critério de “reconhecimento externo da Polícia Técnica” foi um dos critérios que foi aditado ao questionário inicial. A avaliação deste critério tem o seu valor central em “satisfeito” com uma dispersão de 0.75. Os elementos em sede de entrevista relatam a sua satisfação com o reconhecimento externo que aquela unidade tem junto de entidades externas. Entendendo estas entidades externas como outros departamentos ou Comandos, tribunais e público em geral. Uma das razões que pode ajudar a clarificar este item é o facto de a Polícia Técnica publicar anualmente os resultados do Fórum de Polícia Técnica

da PSP. Neste Fórum, a Polícia Técnica de Setúbal em avaliação de desempenho tem mantido uma posição de liderança ou próximo dos valores de topo. Ainda nesse fórum têm sido atribuídos prémios por apresentação de bons casos resolvidos e que também são divulgados. Salientavam Yates & Pillai (1996, p. 247) que “a qualidade da interação entre funcionários e público é suscetível de influenciar sentimentos de satisfação dos funcionários e dos clientes e vice-versa”.

O critério da “cortesia dos elementos policiais da UPT que lidam com os elementos Policiais” tem como valor central “satisfeito” e com uma dispersão de dados de 1. No entanto, muito embora o valor central seja convergente em “satisfeito”, verifica-se que 83% da amostra (n= 221) responderam “satisfeito” ou “muito satisfeito”. A cortesia é apontada por Skogan (2005, p. 301) como um fator primordial na relação dos polícias com o público, pela mesma ordem de razão que assim o seja também na relação dos polícias uns com os outros.

O critério de “Flexibilidade e autonomia dos elementos policiais da UPT para resolver situações invulgares” foi avaliado com “satisfeito”. Skogan & Antunes, (1979) mencionam que o sentimento de hostilidade e de desconfiança, no lugar de cooperação são fatores de destabilização, o que parece não se verificar neste caso, onde impera a boa cooperação.

No critério “As melhorias implementadas na organização” tem valores centrais de “satisfeito”, no entanto, 32 participantes consideraram que este item era “não aplicável”. A justificação pode prender-se com o facto de estes participantes não valorizarem este critério ou não existirem melhorias nos procedimentos que tivessem tido impacto/repercussão na sua satisfação.

O critério de “Profissionalismo dos elementos policiais da UPT” é um dos critérios que foi aditado pelas entrevistas. Assim, os entrevistados encaravam o profissionalismo como atitude para o trabalho e nessa avaliação posterior do grau de satisfação esta teve como valor central “satisfeito”. Uma das justificações para este valor e apelando ao que nos diz Greene, (2007, p. 1062) “O profissionalismo nos polícias é de importância extraordinária por causa da autoridade atribuída aos polícias. Reflete uma garantia implícita de que a

experiência, a educação e a formação dos mesmos, que os qualificam de forma única para enfrentar os desafios presentes numa sociedade dinâmica e em mudança”. Além de acolher este novo critério no inquérito valorizam-no positivamente.

Numa aferição da dimensão “imagem global da organização” de uma forma geral há uma avaliação de “satisfeito”. Ressaltando de uma forma mais premente os valores aferidos no critério de “cortesia dos elementos policiais da UPT”, que se aproximam muito de uma avaliação de “muito satisfeito”.

A segunda dimensão a ser avaliada foi a dimensão de “envolvimento e participação”. Como primeiro critério foi estabelecido “Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos Policiais”. Este foi um critério que foi valorado como “pouco satisfeito” e que recebe mais comentários. Da mesma forma que existem 20 respostas de critério não aplicável. A justificação pode estar relacionada com a implementação muito recente do plano de qualidade no Comando de Setúbal (2018), bem como este trabalho ser o primeiro a abordar os elementos na ótica da avaliação de serviços internos.

No critério “Consulta aos elementos policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados” foi avaliado com um valor central de “pouco satisfeito”. A valoração obtida pode justificar-se com o facto de a PSP manter uma matriz de forte presença hierárquica em que as decisões são tomadas do topo para a base. Essa orientação de liderança é constatada por Steinheider & Wuestewald (2008, p. 145) reconhecendo o valor acrescentado num processo de tomada de decisão mais alargado.

O critério “possibilidade de utilização de vários canais de comunicação” tem uma mediana de “satisfeito” com uma baixa dispersão de dados. Uma das justificações para tal poderá estar relacionada com o facto de o contacto ser imediato e com recurso a um telefone direto. Dois dos participantes sugerem como melhoria possível a utilização de *email*, algo que já havia sido identificado nas entrevistas. Parece-nos que para além da satisfação dos participantes existe

um compromisso para com a organização da Polícia Técnica e para com a melhoria dos seus processos de trabalho.

No critério “existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos policiais” houve uma avaliação de “pouco satisfeito”. Verifica-se que 33% da amostra (n= 266) responderam “pouco satisfeito” e que 32% responderam “satisfeito”. Outra explicação para o facto poderá estar relacionada com a falta de um procedimento protocolar com linhas bem definidas, relativamente à norma de orientação de resposta integrada a ocorrências nos casos de conflito e de sobreposição com outros órgãos de polícia criminal com competências forenses.

O último critério de avaliação desta dimensão é “a participação dos elementos policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização”. Este critério teve como avaliação “pouco satisfeito”. Dos dados recolhidos existe uma grande dispersão de dados. Recorrendo aos números da amostra (n=267) afere-se que a mediana se centra no valor de “pouco satisfeito” com uma expressão de 31% dos valores, sendo que 21% dos valores obtidos são imediatamente acima ou abaixo, ie, muito em “insatisfeito” e “satisfeito” e que 10% dos participantes não considera aplicável. A justificação poderá estar ligada à sua falta de envolvimento nas tomadas de decisão. Estes dados são coincidentes com o que conclui Poiares (2004) onde, no seu trabalho no Comando de Beja, os elementos consideram menos positivo e a precisar de revisão, além do serviço de trânsito, nos moldes como funciona também “promoção de reuniões entre as chefias e as bases”.

A dimensão “envolvimento e participação” é aquela onde existe uma taxa mais baixa de satisfação. Além de ter uma mediana de “3 = Pouco Satisfeito” a dispersão de dados revela um grande hiato de opiniões, sendo a dimensão com mais comentários. Assim como aquela onde mais participante excluíram as suas respostas por não se lhes aplicar, na sua opinião.

A terceira dimensão “Acessibilidade” tem com primeiro critério “disponibilização da informação”. Assim este critério foi valorado com uma mediana de 3, situando a satisfação com este critério em “pouco satisfeito”. Uma

das justificações para este critério poderá prender-se com os processos internos. Tal também foi encontrado por Poiares (2013, p. 157) no seu estudo em que um dos procedimentos a rever para os polícias que entrevistou seria a introdução de uma mudança na comunicação interna e externa.

No critério “Meios e recursos expeditos na prestação do serviço” os resultados desta avaliação tiveram como valores centrais, um “satisfeito”. A autonomia técnica com que atua a Polícia Técnica no canal informal de troca de informação poderá justificar a avaliação obtida. Gounaris (2008, p. 83) identifica “os teóricos do comportamento organizacional demonstraram há muito tempo que certas práticas de gestão, como o *empowerment* dos funcionários, o aumento dos níveis de participação dos funcionários na tomada de decisões e na comunicação informal estão positivamente relacionadas à satisfação no trabalho dos funcionários”.

Num terceiro critério de aferição, o critério “atendimento telefónico”. Este critério foi valorado com uma mediana de 4, numa valoração de “satisfeito”. A justificação com esta avaliação tal como já preconizava Ansu et al., (2005) no peso do atendimento tem na satisfação do cliente.

O critério “resposta sobre resultados” foi mais um dos critérios aditado ao inquérito, uma vez que foi um dos identificados pelos entrevistados. No inquérito que foi submetido a avaliação este critério foi valorado com “satisfeito”. Este critério funda-se na necessidade de conhecimento sobre os resultados do trabalho e que de uma forma geral os inquiridos sentem a necessidade de conhecer estes mesmos resultados. Também de uma certa forma vai ao encontro do já afluído por Poiares (2005) como um fator negativo a política de comunicação interna e externa.

A última dimensão avaliada “Produtos e serviços” da matriz de inquérito do Modelo 10 da CAF tem como mediana um valor de “satisfeito”. O primeiro critério que foi avaliado nesta dimensão “satisfação com os serviços prestados” teve uma avaliação de “satisfeito”. Uma das justificações com a avaliação neste parâmetro é consentânea com os valores centrais que se verificam em quase todas as dimensões, sendo que este critério é o resultado do já apontado. O que

se avaliou nesta dimensão não foi o conhecimento mas sim a satisfação com os resultados do serviço. Este foi um critério que também foi aditado de novo e em que os inquiridos atribuem um peso importante e que valorizam como satisfeitos.

O critério “satisfação com os resultados dos serviços prestados” foi um dos critérios aditado neste inquérito tendo resultado da extrapolação de fatores efetuados numa primeira fase desta investigação. Quando chamados a avaliar este parâmetro os inquiridos avaliaram-no consideram-se “satisfeitos”. A justificação poderá estar relacionada, por um lado, com o forte impacto que tem na atividade dos elementos quando é identificado um autor de um crime, à partida desconhecido.

Num plano claro de avaliação da “qualidade da informação disponibilizada” os inquiridos responderam que se sentem “satisfeitos” com a qualidade da informação disponibilizada. A justificação desta avaliação poderá estar ligada ao facto de existir uma norma expressa com as regras definidas de acionamento e funcionamento na resposta integrada a ocorrências. Outra ideia que também poderá justificar esta avaliação são os critérios científicos com que os vestígios de garantia da cadeia da prova que rege a atividade de Polícia Técnica.

O último critério e que teve especial ênfase na fase de entrevistas e que já constava do modelo 10 da CAF, “tempo de resposta às solicitações” foi valorado pelos inquiridos como “satisfeito”. O tempo de resposta às solicitações é um critério de extrema importância para os entrevistados. A sua valoração positiva poderá estar relacionada com uma equipa dedicada apenas a esta atividade e pelo contacto direto.

Da aplicação dos questionários resulta uma satisfação geral com a Polícia Técnica de Setúbal. Sendo que as dimensões “Imagem Global”, “Acessibilidade” e “Produtos e serviços” mantêm uma mediana de satisfação de “4 = Satisfeito”. A dimensão com satisfação mais baixa é a dimensão de “Envolvimento e Participação” com uma mediana de “3 = Pouco Satisfeito”.

A dimensão “envolvimento e participação”, ligada à colaboração dos elementos policiais das esquadras com o desenvolvimento da atividade da

Polícia Técnica, é a que denota índices mais baixos de satisfação. No entanto, os elementos expressam a vontade de realizar melhorias sugerindo, por exemplo, a possibilidade de utilização de *email* para ativação dos serviços, num envolvimento colaborativo que se mostra positivo.

As respostas ao questionário apontam para um grau “satisfeito” com o serviço da Polícia Técnica de Setúbal, no entanto nenhum dos critérios teve uma mediana de muito satisfeito. Como tal pode-se afirmar que o trabalho desenvolvido por aquele serviço tem já um caminho trilhado de implementação e satisfação dentro do seu contexto organizacional, no entanto há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de oferecer serviços de excelência.

CONCLUSÕES

A satisfação do cliente é considerada um indicador de qualidade dos serviços e uma procura dos profissionais nas mais diversas áreas. No âmbito da PSP, como já exposto ao longo do documento a identificação dos domínios da satisfação ou nível de satisfação é ainda pouco estudado.

Ao longo do trabalho apresentaram-se as etapas essenciais de um projeto de investigação, foi sumariada a revisão da literatura e enquadramento do tema em estudo, apresentou-se a metodologia de uma forma sintética com inclusão do tipo de estudo, pergunta de investigação, objetivos do estudo, seleção da amostra, técnicas e procedimentos de análise. Foram ainda apresentadas considerações éticas e legais inerentes a um percurso de investigação, baseadas nas recomendações internacionais.

Pretendeu-se ao longo deste trabalho responder ao objetivo de avaliação do nível de satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal. Para tal foi definido o conceito de satisfação do cliente com desempenho profissional da Polícia Técnica de Setúbal, os colaboradores passaram a ser entendidos como clientes internos, o trabalho como produtos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, desde que estejam endereçados aos objetivos da organização.

Outro dos objetivos que foi vertido no projeto foi o de descrever os fatores que influenciam a satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal. Foram encontrados 12 fatores de satisfação com a Polícia Técnica de Setúbal: resposta, atendimento, tempo de resposta, recursos, reconhecimento externo, profissionalismo, resultados, procedimentos, proximidade, formação, material e qualidade. Desses fatores apenas 5 são-no *ex-novo* encontrando-se subsumidos todos os outros no modelo 10 CAF.

O processo de adaptação do instrumento foi posteriormente aplicado no Comando de Setúbal de modo a aferir a avaliação da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal, sendo que de uma forma geral a satisfação se gradua num “satisfeito”. No entanto, a dimensão envolvimento e

participação é onde existe uma menor satisfação e onde são feitas mais sugestões. Fazendo-se notar por um lado uma baixa satisfação com a participação no desenvolvimento da organização e por outro uma vontade de colaboração com várias sugestões de melhoria.

Dos resultados apresentados e discutidos, numa linha de intervenção a médio prazo, existe um amplo campo de melhoria em todos os critérios, uma vez que nenhum atingiu valores de topo. Como ações imediatas de correção dos valores mais baixos da dimensão “envolvimento e participação” seria premente a consulta aos elementos policiais de sugestões ou de medidas que pudessem tornar mais eficiente o serviço e a sua satisfação com o mesmo.

Ao longo da investigação foram várias as sugestões de melhoria a curto prazo, pelos inquiridos. As sugestões incidem na aplicação sistemática de inquéritos de satisfação e na possibilidade de utilização de *e-mail* para estabelecer contacto entre as diferentes instituições. Tornou-se evidente, como medida corretiva imediata, a premência em envolver os clientes internos nos processos em que são parte ativa.

Numa linha de ação a longo prazo, tendo em conta as premissas de qualidade que se pretendem implementar por toda a estrutura da Polícia de Segurança Pública no que concerne às estruturas e mecanismos da qualidade é de todo importante que se continue a trabalhar e a rever instrumentos de qualidade. Numa área de assinalável impacto, numa sociedade, como é a segurança pública e em particular a Investigação Criminal e a sua valência de Polícia Técnica, propõe-se que o instrumento desenvolvido seja adotado e validado como modelo de avaliação sistemática da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal.

Um dos resultados mais salientes nesta investigação é a sinergia que existe entre a Polícia Técnica de Setúbal e o seu cliente interno. Se por um lado existe um nível médio de satisfação, a envolvimento com esta organização é de importância primordial para os mesmos. Os itens que foram adotados ao inquérito base e a valoração que posteriormente lhe foi creditada indicam uma

grande vontade de participação e maior envolvimento por parte do cliente interno da Polícia Técnica de Setúbal

Este trabalho insere-se naquilo que nos identificam Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo (2016, p. 15) pois “ao interligarem, no mesmo tempo e no mesmo espaço, indivíduos com diferentes conhecimentos, atitudes, e experiências, as equipas permitem a emergência de respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos desafios que se colocam às organizações do século XXI, que atuam em ambientes dinâmicos, incertos e complexos”.

Limitações da Investigação

Esta Investigação apresenta algumas limitações ínsitas em vários planos. Numa primeira fase a falta de dados bibliográficos nas áreas em análise, pois os procedimentos de qualidade são uma realidade relativamente nova na Polícia de Segurança Pública.

Outra das dificuldades desta investigação está relacionada com o facto de o investigador pertencer à organização submetida a avaliação. Em virtude desta condição tentou-se que o método científico fosse o mais rigoroso possível.

Em termos metodológicos a amostra sendo não-probabilística e mitigada pelo cálculo de uma representatividade não é a opinião do público total, sendo que existe uma margem de erro.

De outro modo as alterações legislativas que ocorreram no decurso do presente trabalho, a Lei n.º 64/2017, de 9 de agosto, reportando-se à identificação judiciária lofoscópica e fotográfica, adaptando a ordem jurídica interna às Decisões 2008/615/JAI e 2008/616/JAI do Conselho, de 23 de junho de 2008, trouxeram uma alteração de procedimentos que levou a um menor contacto com as esquadras na realização de resenhas.

Sugestão para Trabalhos Futuros

A qualidade além de premissa de excelência das organizações é na Administração Pública e na PSP um imperativo com previsão legal, assim as

sugestões apresentadas assumem três tipos de intervenção, local, nacional e supranacional.

Os resultados obtidos apontam para uma geral satisfação com o serviço interno da Polícia Técnica de Setúbal, pelos seus clientes internos. No plano local tendo em conta os resultados obtidos há uma necessidade de intervenção no plano da melhoria de serviços na dimensão de “envolvimento e participação”.

Nesta ação os vetores orientadores prendem-se essencialmente com os critérios enunciados nessa dimensão; a aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos policiais; consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados; a possibilidade de utilização de vários canais de comunicação, neste caso muitos dos entrevistados sugerem a possibilidade do uso de *email* para a ativação das equipas de trabalho; a existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos policiais sugerindo-se a atualização da norma orientadora no Comando de Setúbal e a participação dos elementos policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização da Polícia Técnica.

Do já explanado existem evidências entre a relação dos elementos de primeira intervenção e a investigação criminal. Assim a realização num plano longitudinal que pudesse estudar a satisfação do cliente interno e os resultados da investigação criminal seria profícuo.

Num prolongar do estudo da satisfação do cliente interno da Polícia Técnica seria importante aferir, num estudo ao longo do tempo, da mesma natureza e espécie, se a satisfação com o serviço influencia a performance e os resultados do serviço.

Num plano nacional, sendo a CAF uma plataforma de autoavaliação da administração pública pode o presente estudo ser passível de comparação com unidades ou entidades com o mesmo escopo ou natureza. Assim cumprindo o último objetivo da presente investigação, a validação do presente inquérito e a utilização da mesma matriz como ferramenta de avaliação nacional da Polícia Técnica.

Num plano supranacional, existe já conhecimento e evidências no âmbito de qualidade, eficácia e eficiência da investigação criminal pode este estudo ser potenciado no sentido dos padrões de qualidade, podendo ser comparado com outros serviços ou departamentos com a mesma função.

Fontes

Referências Bibliográficas

- Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(May/June), 337–346.
- Almeida, J. de. (2011). Revista de Investigação Criminal. In 1 (1st ed.). Lisboa: ASFIC.
- Alves, A. P. (2016). *O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados*. ISCPSI.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Araújo, J. F. F. E. De. (2004). A Reforma Administrativa em Portugal: Em Busca de um Novo Paradigma. *Revista Da Eurorrexión Galicia-Norte*, 6, 83–91.
- Araújo, J. F. F. E. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. In *Conferência UNED* (pp. 1–16). La Coruña - Espanha. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>
- Austrian Federal Chancellery. (2006). *works – better service for the citizens by using CAF*. (E. Dearing, P. Staes, & T. Prorok, Eds.). Vienna: Austrian Federal Chancellery.
- Balin, S., & Giard, V. (2006). A process oriented approach to the service concepts. *2006 International Conference on Service Systems and Service Management*, 785–790. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2006.320562>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Eds.) (1st ed.). Lisboa: Edições 70.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 32–45. <https://doi.org/10.5465/AME.1994.9503101072>
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1985). Quality counts in

services, too. *Business Horizons*, 28(3), 44–52. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(85\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90008-4)

Bhattacharjee, A. (2012). Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. In *Textbooks Collection* (second Edi, p. 15). Tampa.

Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. <https://doi.org/972-8589-37-9>

Branco, F. A. P. (2012). *A satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia*. Tese Mestrado ISCPSI.

Brandl, S. G., & Horvath, F. (1991). Crime-victim evaluation of police investigative performance. *Journal of Criminal Justice*, 19(3), 293–305. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(91\)90008-J](https://doi.org/10.1016/0047-2352(91)90008-J)

Burkett, G. L. (1990). Classifying basic research designs. In *Family Medicine* (Vol. 22, pp. 143–148).

Caetano, M. (2008). *Manual de Direito Administrativo , volume III*. Almedina.

CAF Resource Center. (2006). CAF 2006. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (D. Quixote, Ed.). Lisboa: Almedina.

Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (1991). *Fundamentos da Constituição*. (C. Editores, Ed.). Coimbra.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. (M. Robalo, Ed.) (1.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Carlotto, M. S., & Braun, A. C. (2014). Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional. In *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 125–145). Lisboa: Pactor.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem* (2.^a). Lisboa: Universidade Aberta.

- Centro Nacional Investigação Criminal. (2008). *Auditoria Interna UPT*. Lisboa.
- Chalom, M. (1998). *Le policier et le citoyen. Pour une police de proximité*. Montréal: Liber.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento* (Edição Bra). São Paulo: Senac São Paulo.
- Clemente, P. (2010). Polícia e Segurança – Breves Notas. *Política Internacional e Segurança Lusíada. Política Internacional e Segurança*, (4).
- Coimbra, M. (2002). A Polícia Judiciária nesta hora europeia. In GAILIVRO (Ed.), *1º Congresso de Investigação Criminal* (p. 40). Porto.
- Cole, S. A. (2013). Forensic culture as epistemic culture: The sociology of forensic science. *Studies in History and Philosophy of Biol & Biomed Sci*, 44, 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.shpsc.2012.09.003>
- Comissão Europeia. (2005). *Carta Europeia do Investigador - Código de Conduta para o recrutamento de investigadores*. Brussels: European Commission. Retrieved from http://www.fd.ulisboa.pt/wp-content/uploads/2015/01/eur_21620_en-pt.pdf
- Correia, S. (1994). *Dicionário Jurídico da Administração* (Volume VI). Lisboa.
- Costa, S. (2013). Reconhecimento, registo e recolha: a política dos 3R da Investigação Criminal a partir de uma análise sociológica do contexto português. In *Revista de Investigação Criminal* (6th ed., pp. 93–124). Lisboa: ASFIC.
- Coupe, R. T. (2016). Evaluating the effects of resources and solvability on burglary detection. *Policing and Society*, 26(5), 563–587. <https://doi.org/10.1080/10439463.2014.989155>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches (3rd Edition)*. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. <https://doi.org/10.2307/1523157>
- Cunha, J. M. D. (1993). *O Ministério Público e os Órgãos de Polícia Criminal no novo Código de Processo Penal*. Porto.

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- DGAEP. (2007). *Estrutura Comum de Avaliação Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*.
- Diener, E., Kesebir, P., & Lucas, R. (2008). Benefits of accounts of well-being— for societies and for psychological science. *Applied Psychology*, 57(s1), 37–53. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00353.x>
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de Trabalho - Instrumentos de Avaliação*. (E. Silabo, Ed.) (1.^a). Lisboa: Silabo.
- Donabedian, A. (2003). *An Introduction to Quality Assurance in Health Care*. Oxford University Press. New York: Oxford University Press. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=fDSriunx6UEC&pgis=1>
- Dror, I. E., & Mnookin, J. L. (2010). The use of technology in human expert domains: challenges and risks arising from the use of automated fingerprint identification systems in forensic science. *Law, Probability and Risk*, 9(1), 47–67. <https://doi.org/10.1093/lpr/mgp031>
- Drucker, P. F. (2006). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *IEEE Engineering Management Review*, 34(2), 29–29. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.1679053>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121. <https://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: How burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work and Stress*, 18(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/0267837042000209767>
- Evaristo, C. (2004). A CAF como impulso para a melhoria contínua. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, 2.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Field, A. (n.d.). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). New York, NY: Springer New York.
- Fonseca, C. A. (2015). Gestão do Local do Crime. *Revista de Investigação Criminal*, 9, 61–86.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J., & Wisher, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9(2–3), 235–247. <https://doi.org/10.1080/0954412989090>
- Frias, P. R. G. (2013). *Gestão de Recursos Humanos: Satisfação dos Agentes face aos Comandantes de Esquadra*. Tese de Mestrado, ISCPSI.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2016). Pordata. Retrieved from <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Gomes, P., & Mendes, S. M. (2013). Performance measurement and management in Portuguese law enforcement. *Public Money & Management*, 33(1), 31–38. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.744892>
- Gonçalves, G. R. (2012). Polícia, ordem pública e ‘novas’ formas de vigilância: as dinâmicas e os dilemas da segurança. In *Análise Social* (pp. 713–723). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90. <https://doi.org/10.1108/08876040810851978>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Greene, J. R. (2007). *The encyclopedia of police science* (III). New York, NY: Rincón Castellano. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0620/2006026827.html%5Cnhttp://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0668/2006026827-d.html>

- Greenwood, P., Petersilia, J., & Chaiken, J. (1977). *The criminal investigation process*. Lexington: D.C. Heath and Company.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2012-0285>
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338.
<https://doi.org/10.1108/08858629810226645>
- Grönroos, C. (2007). *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*. West Sussex: John Wiley & Sons Limited.
- Harvey, J. (1998). Service quality: a tutorial. *Journal of Operations Management*, 16(5), 583–597. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(97\)00026-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(97)00026-0)
- Horvath, F., Meesig, R. T., & Lee, Y. H. (2001). *National Survey of Police Policies and Practices Regarding the Criminal Investigations Process: Twenty-Five Years After Rand*. East Lansing.
- Jasanoff, S. (2004). *States of Knowledge: The Co-Production of Science and the Social Order*. Londres.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. (P. Education, Ed.) (3 edit). Financial Times/Prentice Hall.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(2), 205–223.
<https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1993). Quality Training and Corporate Transformation. *Training for Quality*, 1(2), 1730.
<https://doi.org/10.1108/09684879310045286>
- Kaur Sahi, G., Lonial, S., Gupta, M., & Seli, N. (2013). Revisiting internal market orientation: a note. *Journal of Services Marketing*, 27(5), 385–403.
<https://doi.org/10.1108/JSM-09-2011-0131>

- Kenney, D. J., White, M. D., & Ruffinengo, M. A. (2010). Expanding the Role of Patrol in Criminal sa Investigations: Houston's Investigative First Responder Project. *Police Quarterly*, 13(2), 136–160. <https://doi.org/10.1177/1098611110365687>
- Korunka, C., Carayon, P., Sainfort, F., Scharitzer, D., & Hoonakker, P. (2003). Quality in the public sector from an employee's perspective: Results from a transnational comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), 541–552. <https://doi.org/10.1080/1478336032000053573>
- Kotler, P. (2002). *Marketing management Millenium Edition* (10th ed.). New Jersey. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Krippendorff, K. (1980). Validity in Content Analysis. In *Computerstrategien fiir die KoJJIIIIII1ikationsanalyse* (pp. 69–112). New York. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Nerbonne, T., Barton, S. M., Watson, P. L., Buss, J., & Lambert, J. (2007). Differences in Forensic Science Views and Needs of Law Enforcement: A Survey of Michigan Law Enforcement Agencies. *Police Practice and Research*, 8(5), 415–430. <https://doi.org/10.1080/15614260701764280>
- Löffler, E. (2001a). Defining Quality in Public Administration. In *Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective Working*. Riga.
- Löffler, E. (2001b). Quality awards as a public sector bechmarking concept in OECD member countries: Some guidelines for quality award organizers. *Public Administration and Development*, 21(1), 27–40. <https://doi.org/10.1002/pad.167>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *SERVICES* (8th ed.). New Jersey: World Scientific Publishing Co. Inc.
- Lynch, M., Cole, S. A., McNally, R., & Jordan, K. (2008). *Truth Machine The Contentious History of DNA Fingerprinting*. Chicago.
- Machado, H., & Santos, F. (2012). Entre a polícia ficcional e a polícia real: Os

usos do DNA na investigação criminal em Portugal. In S. Durão & M. Darck (Eds.), *Polícia, Segurança e Ordem Pública: perspectivas portuguesas e brasileiras* (pp. 154–166). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Marques, F. (2003). As Polícias Administrativas. In *Seminário de Direito Administrativo 2001/2002*. Lisboa.

Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4), 381–392. <https://doi.org/10.1108/08858629810226681>

Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *TQM Magazine*, 10(5), 378–386. <https://doi.org/10.1108/09544789810231261>

Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS* (1.ª). Braga: Psiquilíbrios Edições.

Martins, M. A. V. (2001). Da Reforma dos Serviços Policiais de 1918 - A nova lei de investigação criminal. *Políeis Portuguesa, II SERIE*(Maio/Junho 2001).

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Miller, M. T. (2005). Crime Scene Investigation. In J. J. N. Stuart H. James (Ed.), *Forensic Science: An Introduction to Scientific and Investigative Techniques* (2nd ed., pp. 113–119). London: CRC Press.

Miranda, A. de. (2003). Total quality management and inequality: The triple helix in global historical perspective. *Science Technology and Human Values*, 28(1), 34–51. <https://doi.org/10.1177/0162243902238494>

Nalla, M. K., Rydberg, J., & Meško, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8(2), 144–156. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=59347105&site=eds-live>

- Normandeau, A. (1998). *Une Police professionnelle de type communautaire* (Tome II). Montréal: Les Éditions du Méridien.
- Oliveira, N. M. D. (2012). *Análise do Grau de Satisfação dos Elementos Policiais da PSP , em Relação à Formação e Adequação da Defesa Pessoal*. Tese Mestrado, ISCPSI.
- Oliveira, O. J. (2003). *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. (Editores Cengage Learning, Ed.). Thompson. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=V1mWlluO3x4C>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418. <https://doi.org/10.1086/209358>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335–364. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300304>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. . (1988). A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality SERVQUAL. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985a). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *American Marketing Association*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985b). Model Service Its Quality and Implications for Future. *Research Paper*, 49(4), 41–50. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Poiars, N. (2004). *A profissão polícia: uma nova lógica socioprofissional e organizacional: o caso da PSP do distrito de Beja*. Universidade de Évora.
- Poiars, N. (2005). Para lá da farda, da estrela e da arma. In *Volume*

comemorativo dos 20 anos do ISCPSI (pp. 889–914). coimbra: Almedina.

- Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Lisboa: bnomics.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (Para) Jurídicas em Portugal. Requisitos, Mandatos e Convergências*. (1.º). Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1988). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. <https://doi.org/57228/92>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial*. (Almedina, Ed.) (VOL I). Coimbra.
- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by services? *Journal of Marketing*, 30(4), 32–36. <https://doi.org/10.2307/1249496>
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9)
- Roberts-Lambard, M. (2010). Employees as Customers - An Internal Marketing Study of The Avis Car Rental Group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(April), 362–372. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.117.075501>
- Rodrigues, M., & Ferrão, L. F. (2012). *Formação Pedagógica de Formadores* (10.ª). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Rossmo, D. K. (2016). Case rethinking: a protocol for reviewing criminal investigations. *Police Practice and Research*, 17(3), 212–228. <https://doi.org/10.1080/15614263.2014.978320>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice Service* (2013th ed., pp. 1–21). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229102>

- Saner, R. (2002). Quality Assurance for Public Administration: A Consensus Building Vehicle. *Public Organization Review*, 2(4), 407–414.
- Santos, G. E. de O. (2018). Cálculo amostral: calculadora on-line. Retrieved August 29, 2018, from www.calculoamostral.vai.la
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2007). Measurement of service quality from the customer's perspective - An empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(4), 435–449. <https://doi.org/10.1080/14783360701231872>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139. <https://doi.org/10.1225/84115>
- Silva, L. F. C. (2010). *POLQUAL - Qualidade em Serviços de Trânsito na Polícia de Segurança Pública*. Tese Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Simões, P., & Vilares, M. J. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente*. (Escolar Editores, Ed.). Lisboa.
- Skogan, W. G. (2005). Citizen Satisfaction with Police Encounters. *Police Quarterly*, 8(3), 298–321. <https://doi.org/10.1177/1098611104271086>
- Skogan, W. G., & Antunes, G. E. (1979). Information_Apprehension_and_Deterrence.pdf. *Journal of Criminal Justice*, 7, 217–241.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction - Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage Publications.
- Stanley, L. L., Wisner, J. D., Stanley, L. L., & Wisner, J. D. (2001). Service Quality along the Supply Chain: Implications for Purchasing. *Journal of Operations Management*, 6963(MAY), 287–306. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00052-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00052-8)
- Steinheider, B., & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research*, 9(2), 145–163.

<https://doi.org/10.1080/15614260802081303>

- Swiss, E. (1992). Government. *Public Administration Review*, 52(4), 356–362.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. *Management*, 6, 144. <https://doi.org/10.2307/257617>
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Thijs, N., & Staes, P. (2010). From Self-Assessment to External Feedback The CAF External Feedback – Labelling Effective CAF Users.
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11–12), 1336–1351. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.844914>
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2015). TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11–12), 1396–1412. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1007861>
- Torres, J. E. M. (2005). Evolução Recente e Caracterização Actual da Criminalidade em Portugal. In M. J. Pereira & J. Neves (Eds.), *Estratégia e Gestão Policial em Portugal* (pp. 595–635). Lisboa.
- Torres, J. E. M. (2006). Investigação criminal de proximidade. *Polícia Portuguesa*, 27–30.
- Vala, J. (1989). A análise de conteúdo. *Metodologia Das Ciências Sociais*, 101–128.
- Valente, M. M. G. (2012). *Teoria Geral do Direito Policia* (3.^a). Lisboa.
- Van Dyke, T. P., Kappelman, L. A., & Prybutok, V. R. (1997). Measuring Information Systems Service Quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), 195–208.
- Varey, R. J. (1993). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*,

40–51.

- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (1.^a). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vinagre, M. H. (2014). Qualidade de Serviço. In *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Vivona, B. D. (2014). Humor Functions Within Crime Scene Investigations: Group Dynamics, Stress, and the Negotiation of Emotions. *Police Quarterly*, 17(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/1098611114531418>
- Waddington, P. (1999). Police (canteen) sub-culture. An appreciation. *British Journal of Criminology*, 39(2), 287–309. <https://doi.org/10.1093/bjc/39.2.287>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods*. (Taylor&Francis, Ed.), *Nature*. New York: Routledge.
- Wheatcroft, J. M., Alison, L. A., & McGrory, D. (2012). The Influence of Trust on Senior Investigating Officers' Decision Making in High-Profile Critical Incidents. *Police Quarterly*, 15(4), 386–413. <https://doi.org/10.1177/1098611112447610>
- Wyatt, D. (2014). Practising crime scene investigation: trace and contamination in routine work. *Policing and Society*, 24(4), 443–458. <https://doi.org/10.1080/10439463.2013.868460>
- Yates, D. L., & Pillai, V. K. (1996). Attitudes toward community policing: A causal analysis. *Social Science Journal*, 33(2), 193.
- Yim, Y., & Schafer, B. D. (2009). Police and their perceived image: how community influence officers' job satisfaction. *Police Practice and Research*, 10(1), 17–29. <https://doi.org/10.1080/15614260802128658>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing : integrating customer focus across the firm* (5th intern). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Legislação

- Código de Processo Penal DL n.º 78/87, de 17 de Fevereiro. (n.d.). Retrieved January 9, 2017, from http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=199&tabela=leis
- Decreto n.º 8435, de 21 de Outubro 1922,. Direção Geral de Segurança. Lisboa. <https://doi.org/https://dre.pt/application/file/208878>
- Decreto-Lei n.º 15/93 de 22 de janeiro (1993). Lisboa: Lisboa: Diário República.
- Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de abril Lisboa: Diário República.
- Decreto Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro. Lisboa: Diário República.
- Lei n.º 49/2008 de 27 de agosto, Lisboa: Diário República.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Lisboa: Diário República.
- Lei n.º 67, 2017 de 09 de agosto. Lisboa: Diário República.
- Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio (2008). Lisboa: Diário República.
- Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho (2008). Lisboa: Diário República.
- PSP/GNR/PJ Grupo Trabalho. (2005). *Protocolo de Procedimentos Lofoscopia*. Lisboa.
- NEP AO/NO/25/0, PSP Setúbal. Resposta Integrada a Ocorrências (2012). Lisboa:.

A Satisfação do Cliente Interno da Polícia Técnica
O caso do Comando Distrital de Setúbal

Apêndices e Anexos

APÊNDICES

PEDIDOS DE AUTORIZAÇÃO

Assunto: Pedido de autorização para a realização de um estudo, no âmbito do Mestrado em Ciências Policiais, na Especialização Gestão da Segurança, do ISCPSI.

Rui Pedro Guerreiro dos Reis, agente principal da PSP de Setúbal, encontra-se a realizar um projeto de investigação académico, no âmbito do IX Mestrado em Ciências Policiais, na Especialização Gestão da Segurança, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, cujo título é *Satisfação do Cliente Interna da Unidade de Polícia Técnica – o caso do Comando Distrital de Setúbal*, sob orientação científica e pedagógica do Professor Doutor Nuno Poiares.

Para este projeto a pergunta de investigação “Qual o nível de satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal? “, em continuidade este trabalho, tem como objetivo geral avaliar o nível de satisfação do cliente interno da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal (UPTS). Especificamente pretende-se: a) definir o conceito de satisfação do cliente com desempenho profissional da UPTS; b) descrever os fatores que influenciam a satisfação do cliente interno da UPTS; c) aplicar instrumento de avaliação da satisfação do cliente interno da UPTS; d) classificar a satisfação do cliente interno da UPTS nos seus diferentes fatores e e) propor um modelo de avaliação sistemática da satisfação do cliente interno da UPTS.

Para a realização do presente projeto a população em estudo, isto é, o cliente interno, é constituída pelos elementos que recorrem aos serviços da UPTS, num universo aproximado de 1300 pessoas (N). Para este estudo pretende-se inquirir duas amostras. Numa primeira etapa, uma amostra não probabilística de tipo acidental de 10 a 12 indivíduos, escolhidos aleatoriamente num dia de serviço, em esquadras genéricas e de Investigação Criminal do comando de Setúbal. Numa segunda etapa pretende-se uma amostra maior, previsível de 130 elementos e, também, de tipo acidental, correspondente a 10% da população total. Definiram-se como critérios de inclusão: a) aceitar ser entrevistado; b) estar há pelo menos 1 ano no comando de Setúbal; c) ter pelo menos 3 anos de experiência profissional; d) ter contacto pelo menos 2 vezes

nos últimos 6 meses com os serviços da UPTS. Para a efetivação das duas etapas, preve-se uma duração de 3 meses após o deferimento da presente petição.

Será solicitado, aos participantes, consentimento informado por escrito (anexa-se modelo a este documento). O consentimento informado implica a garantia dos direitos dos participantes em investigação científica, nomeadamente direito à autodeterminação, direito à intimidade, direito ao anonimato, confidencialidade, protecção contra o desconforto e prejuízo e direito a um tratamento justo e equitativo.

Enquanto estratégia para garantir estes direitos será assegurado que: a participação não tem custos para o participante, nem para a PSP, os dados colhidos não terão informação que permita a identificação nominal dos participantes, só terá acesso à base de dados o investigador e o orientador e pelo tempo estritamente necessário e a participação no estudo é voluntária não havendo prejuízo ou implicações para os elementos. Os dados recolhidos nesta investigação serão guardados pelo período legalmente previsto após o que serão destruídos.

O investigador assegura que contemplará os princípios essenciais nomeadamente, declaração do tipo de estudo, explicação do propósito de pesquisa, com a duração esperada da participação, descrição de procedimento seguidos, descrição de quaisquer riscos ou constrangimentos previsíveis, descrição de benefícios previsíveis e declaração garantindo anonimato, confidencialidade e participação voluntária.

No que se refere às técnicas de recolha de dados e tratamento estatístico, pretende-se a utilização numa primeira etapa de entrevistas semi-estruturadas analisadas com recurso à técnica de análise de conteúdo. Na segunda etapa pretende-se a aplicação de inquéritos de satisfação, construído para o efeito neste percurso académico ou adaptados de instrumentos já existentes na literatura, com análise estatística simples e descritiva com recurso ao programa informático Excel, Microsoft Office®. A seleção dos participantes assim como a recolha dos dados será feita direta e exclusivamente pelo investigador em suporte de papel. Os dados serão tratados e analisados pelo investigador com suporte do Orientador sendo os dois únicos elementos com acesso aos dados.

Salienta-se ainda que, como é habitual em percursos académicos, os resultados e conclusões deste projeto, serão alvo de discussão pública e divulgação científica, nomeadamente publicação em revista científica e/ou apresentação oral/poster em eventos de cariz científico. Reforça-se que neste âmbito serão mantidos os princípios éticos e formais inerentes.

Para levar a cabo o projeto apresentado, será necessária a colaboração dos elementos da Polícia de Segurança Pública – Comando de Setúbal, a que V. Ex^a preside, bem como acesso a dados estatísticos sociodemográficos que permitam caracterização da população e amostra nomeadamente: idade, género e posto. Neste sentido, e na sequência do exposto, solicita-se autorização para operacionalização do presente projeto de investigação, agradecendo desde já a atenção dispensada para este assunto e ficando ao dispor para prestar qualquer esclarecimento adicional.

Cordialmente,

A handwritten signature in blue ink that reads "Rui Pedro Guerreiro dos Reis". The signature is fluid and cursive, with the first letters of each name being capitalized and prominent.

Rui Pedro Guerreiro dos Reis

rpgreis@psp.pt

Mestrado em Ciências Policiais – Especialização Gestão da Segurança

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Anexo 1 - Modelo de Consentimento Informado para a realização do Estudo

Consentimento Informado

Eu _____ fui informado (a) de que este trabalho de investigação é inserido no âmbito do Mestrado de Ciências Policiais, na especialização de Gestão da Segurança, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Fui esclarecido (a) que as informações recolhidas serão efetuadas através da realização de entrevistas, que serão gravadas, para um melhor registo da informação recolhida.

Foi-me garantido que será mantido o anonimato e a confidencialidade da informação recolhida e que servirá apenas para o uso exclusivo ao nível da investigação.

Tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas e a minha participação neste estudo é voluntária, pelo que posso abandoná-la a qualquer momento, sem que sofra consequências por esse ato.

Depois de todas as explicações que me foram transmitidas, aceito participar de livre vontade nesta investigação e autorizo a divulgação dos resultados obtidos em meio científico, garantido o anonimato.

Assinatura do participante em estudo:

Assinatura do investigador:

Lisboa, ____ de _____ de 2018

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1
Lisboa

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 96/SECDE/2018

Classificador: 080.10.02

Processo: SECDE201800001MNI

Data: 2018-02-28

Arquiva-se nos termos da dispensa de publicação de avisos e entrevistas.
9/3/2018
O Diretor Nacional Adjunto UOR
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS (NÃO INTEGRADO)

Junto se envia a V.^a Ex.^a um requerimento do aluno Rui Pedro Guerreiro Reis, aluno do IX Curso de Mestrado em Ciências Policiais, que se encontra a desenvolver um trabalho de dissertação subordinado ao tema *Satisfação do Cliente Interno da Unidade de Polícia Técnica - O Caso do Comando Distrital de Setúbal*, do qual é Orientador o Exmo. Sr. Subintendente Nuno Caetano Lopes de Barros Poiaras.

O Diretor

Abílio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe

• Entrevistas



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

iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG	Entrada Nº 6424
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data 07 MAR. 2018 P 3F05

Responder a todos | Eliminar Lixo |

FW: Trabalho de dissertação de Mestrado em Ciências Policiais (não integrado)



CD SETÚBAL - Núcleo de Formação
qua 26-09-2018, 10:47
Rui Pedro Guerreiro Dos Reis

Responder a todos |

A receber

Reencaminhou esta mensagem a 24-10-2018 11:50

De: CD SETÚBAL - Núcleo de Formação
Enviada: segunda-feira, 9 de julho de 2018 16:50
Para: Rui Pedro Guerreiro Dos Reis
Cc: Celia Maria Costa Oliveira Miranda
Assunto: FW: Trabalho de dissertação de Mestrado em Ciências Policiais (não integrado)

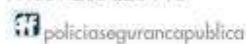
Ex. Senhor Agente Principal Reis

Encarrega-me a Ex.^a Senhora Chefe da AA de informar que por despacho de 09Julho do Ex.^o Sr.^o Comandante do Comando, está V. Ex.^a autorizado a realizar o inquérito solicitado .

Maria de Fátima dos Santos Moura Reis
Agente Principal | Staff Constable
Núcleo de Formação | Comando de Setúbal



T:+351 265 522 022 E:inform.setubal@psp.pt
F:+351 265 228 913



Comando Distrital de Setúbal
Avenida Luísa Todi, 350 | 2900 - 454 | Setúbal | PORTUGAL
www.psp.pt



De: Maria Do Ceu Peixoto Morais Teixeira Viola Silva
Enviada: segunda-feira, 9 de julho de 2018 16:20
Para: CD SETÚBAL - Núcleo de Formação
Assunto: RE: Trabalho de dissertação de Mestrado em Ciências Policiais (não integrado)

Boa tarde,

GUIAO DAS ENTREVISTAS



GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Critérios de Inclusão de entrevistado

Aceitar por escrito, prestando consentimento	
Estar colocado pelo menos há 1 ano no Comando Distrital de Setúbal	
Ter pelo menos 3 anos de experiência profissional	
Contacto pelo menos 2 vezes no último ano com a PT de Setúbal	
Estar colocado em esquadra genérica ou de Investigação Criminal	

Critério sociodemográficos

Posto	
Idade	
Serviço	

Questões

(entrevista semi-estruturada)

- 1) Quando tem contacto com a PT de Setúbal, quais são, para si, os fatores que considera mais importantes;
- 2) Dos fatores que enunciou qual é o que mais valoriza;
- 3) Qual é o fator mais positivo e o menos positivo para si;
- 4) Como pode ser melhorada a atuação da PT de Setúbal;
- 5) Numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, como considera a sua satisfação com a PT de Setúbal;
- 6) Que comentário geral lhe oferece dizer acerca da satisfação com a PT de Setúbal.

Satisfação do Cliente Interno da Polícia Técnica

O Caso do Comando de Setúbal

MATRIZ CATEGORIAL



Matriz Categorical (Bardin)

Domínio	Categorias
Fatores importantes	Resposta (f=10) Tempo de Resposta (f=7) Atendimento (f=7) Profissionalismo (f=4) Qualidade (f=1)
Fatores mais valorizados	Atendimento (f=7) Profissionalismo (f= 6) Resposta (f=4) Tempo de resposta (f=3) Qualidade (f=1)
Fator mais positivo	Atendimento (f=6) Resultados (f=4) Profissionalismo (f=3) Tempo de resposta (f=2) Proximidade (f=1)
Fatores menos positivo	Tempo de Resposta (f=7) Profissionalismo (f=5) Proximidade (f=2) Material (f=1)
Fatores a melhorar	Recursos (f=15) Tempo de Resposta (f=7) Procedimentos (f=3) Atendimento (f=2) Formação (f=1) Resposta (f=1)
Fatores adicionais	Reconhecimento externo (f=7) Recursos (f=3) Resultados (f=3) Formação (f=2) Tempo de Resposta (f=2) Profissionalismo (f=2) Resposta (f=2) Atendimento (f=1) Procedimentos (f=1)

MODELO 10 CAF ADAPTADO (PRÉ-TESTE)

Questionário de satisfação para serviços/clientes

Identificação da Organização: Comando Distrital PSP Setúbal – Unidade Polícia Técnica

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua dos **serviços prestados** é o principal compromisso assumido por esta organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

NOTA: Este questionário destina-se a avaliar a satisfação dos clientes internos (unidades orgânicas que ativam os serviços da UPT de Setúbal)

Obrigado

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5	
Imagem global da organização	Desempenho da Polícia Técnica						
	Reconhecimento Externo da Polícia Técnica						
	A cortesia dos colaboradores que lidam com os elementos Policiais						
	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares						
	As melhorias implementadas na organização						
	Profissionalismo dos elementos da Polícia Técnica						
Envolvimento e participação	Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos Policiais						
	Consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados						
	A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail)						
	A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos Policiais						
	A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater						

	a melhoria dos processos da organização						
Acessibilidade	Disponibilização da informação						
	Meios e recursos expeditos na prestação do serviço						
	Atendimento telefónico						
	Resposta sobre resultados finais das inspeções/resenhas						
	Satisfação com os serviços prestados						
	Satisfação com os resultados dos serviços prestados						
	Qualidade da informação disponibilizada						
	Tempo de resposta às solicitações						

OBS:

MATRIZ CATEGORIAL PRÉ-TESTE



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Mestrado não integrado em Ciências Policiais

Especialização em Gestão da Segurança

Pré-teste

Matriz Categorical (Bardin)

Dominio	Categorias
Expressões	Substituição termos (f=9) Adicionar termos (f=2) Explicitar termos (f=7) Exemplificar (f=4)
Estrutura	Falta campo não aplicável (f=4) Separar os últimos 4 critérios (f=3)
Avaliação	Opinativo (f=8)
Ininteligibilidade	Ininteligível (f=4) Único (f=13)

Satisfação do Cliente Interno da Polícia Técnica

O Caso do Comando de Setúbal

MODELO 10 CAF ADAPTADO FINAL

Questionário de satisfação para serviços/clientes

Identificação da Organização: **Secção de Polícia Técnica de Setúbal**

Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua dos **serviços prestados** é o principal compromisso assumido por esta organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não há **respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

NOTA: Este questionário destina-se a avaliar a satisfação dos clientes internos da Unidade de Polícia Técnica de Setúbal, se nunca contactou com esta unidade por favor não responda.

Género

Masculino

Feminino

Idade

Escolaridade

4.º ano

6.º ano

11.º ano

12.º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Esquadra

Competência genérica

Intervenção e fiscalização

Investigação criminal

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com...		Grau de Satisfação					Não aplicável	Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5		
Imagem global da organização	Desempenho da Unidade de Polícia Técnica							
	Reconhecimento Externo da Unidade Polícia Técnica (Público, MP, LPC, DN PSP, ...)							
	A cortesia dos elementos policiais da UPT que lidam com os elementos Policiais							
	Flexibilidade e autonomia dos elementos policiais da UPT para resolver situações invulgares							
	As melhorias implementadas na organização							
	Profissionalismo elementos policiais da UPT							
Envolvimento e participação	Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos elementos Policiais							
	Consulta aos elementos Policiais para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados							
	A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)							
	A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os elementos Policiais							
	A participação dos elementos Policiais em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização							
Acessibilidade	Disponibilização da informação							
	Meios e recursos expeditos na prestação do serviço							
	Atendimento telefónico							
	Resposta sobre resultados							
Produtos e serviços	Satisfação com os serviços prestados							
	Satisfação com os resultados dos serviços prestados							
	Qualidade da informação disponibilizada							
	Tempo de resposta às solicitações							

Consentimento Informado

Eu _____ fui informado(a) de que este trabalho de investigação é inserido no âmbito do Mestrado de Ciências Policiais, na especialização de Gestão da Segurança, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Foi-me garantido que será mantido o anonimato e a confidencialidade da informação recolhida e que servirá apenas para o uso exclusivo ao nível da investigação.

Tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas e a minha participação neste estudo é voluntária, pelo que posso abandoná-la a qualquer momento, sem que sofra consequências por esse ato.

Depois de todas as explicações que me foram transmitidas, aceito participar de livre vontade nesta investigação e autorizo a divulgação dos resultados obtidos em meio científico, garantido o anonimato.

Assinatura do participante em estudo:

Assinatura do investigador:

Anexos

MODELO 10 CAF ORIGINAL

Questionário de satisfação para serviços/clientes

Identificação da Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua dos **serviços prestados** é o principal compromisso assumido por esta organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

NOTA: Este questionário destina-se a avaliar a satisfação de serviços/clientes, quer se trate de clientes internos (ex. outras unidades orgânicas) e/ou serviços/clientes externos (outras organizações). As questões devem ser adaptadas consoante os serviços/produtos prestados.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5	
Imagem global da organização	Desempenho da organização						
	A cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes						
	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares						
	As melhorias implementadas na organização						
Envolvimento e participação	Frequência da aplicação de inquéritos para conhecer o grau de satisfação dos serviços/clientes						
	Consulta aos serviços/clientes para apresentar sugestões de melhoria dos serviços prestados						
	A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)						
	A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os serviços/clientes						
	A participação dos serviços/clientes em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização						
Acessibilidade	Disponibilização da informação						

	Meios expeditos na prestação do serviço (ex. utilização de e-mail ou <i>serviços on-line</i>)						
	Atendimento telefónico						
	Atendimento <i>por e-mail</i>						
Produtos e serviços	Satisfação com os produtos entregues ¹						
	Satisfação com os serviços prestados ²						
	Qualidade da informação disponibilizada						
	Tempo de resposta às solicitações						

Muito obrigado pela sua colaboração.

¹ Importa referir de forma individualizada os produtos produzidos pela organização que está a ser avaliada

² Importa referir de forma individualizada os serviços prestados pela organização que está a ser avaliada