



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mudança Organizacional na PSP. Obstáculos e Resistências ao Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade.

Maria do Céu Peixoto M. Teixeira Viola Silva

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mudança Organizacional na PSP. Obstáculos e Resistências ao Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade.

Maria do Céu Peixoto M. Teixeira Viola Silva

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2017

Ao Meu Marido, *my soul mate*

Resumo

Num mundo moderno, marcado pela globalização e complexidade, o cidadão assume cada vez mais um papel interventivo no direcionamento político. Esta participação subsiste no sentido de pressionar e exigir do Estado respostas e soluções eficazes que vão ao encontro das suas necessidades e preocupações, entre as quais, a Segurança.

A Segurança é prioridade da Polícia de Segurança Pública (PSP) que, como outras organizações públicas, tem vindo, ao longo dos anos, a ser objeto de mudanças, influenciadas não só por fatores de natureza política, mas também de natureza social e organizacional.

É neste contexto que surge, na PSP, um programa inovador e reformador da atuação policial, o Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP).

As linhas mestras que orientam a feitura deste trabalho residem no facto de o MIPP ser uma nova filosofia e estratégia organizacional, sendo vital que o seu conceito permeabilize todos os níveis organizacionais, de forma a envolver todas as pessoas na mudança. Neste âmbito, pretende-se analisar a mudança, ou seja, o impacto do MIPP a nível organizacional, em especial ao nível dos obstáculos e resistências à sua implementação.

Para cumprimento deste objetivo, foram aplicados inquéritos por questionário aos elementos do Comando Distrital de Faro da PSP, sendo que os resultados obtidos permitiram a apresentação de propostas/sugestões para que a PSP possa agir preventivamente nos fatores de resistência à mudança.

Palavras-chave: Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, Mudança, Resistências.

Abstract

Organizational Change on the PSP. Obstacles and resistance to the Integrated Model of Proximity Policing

In a modern world marked by globalization and complexity, citizens take an increasingly active role in political direction. This participation remains in order to press and require the state answers and effective solutions to meet their needs and concerns, including the security.

Security is a priority of the Public Security Police (PSP), which, like other public organizations, has been subject to change over the years, influenced not only by political factors, but also social and organizational factors.

It is in this context that appears in the PSP, an innovative program and reform of the police action, the Integrated Model of Policing Proximity (MIPP).

The guidelines that guide the making of this study are that of the MIPP be a new philosophy and organizational strategy and it is crucial that the concept permeabilize all organizational levels in order to involve all the people in change. In this context, propose to analyze the change, namely the impact of MIPP the organizational level, especially in terms of obstacles and resistance to its implementation.

To achieve this objective, surveys were applied a questionnaire to members of the District Command Faro PSP, and the results obtained allowed the proposals / suggestions for the PSP can act preventively in resistance factors to change.

Keyword: Integrated Model of Policing Proximity, Change, Resistance.

Agradecimentos

A realização de um trabalho desta natureza requer estudo, empenho e dedicação por parte de quem se propõe executá-lo. Efetivamente, a preocupação de realizar um trabalho sério e rigoroso nortearam sempre os meus passos.

Pretendo dirigir umas palavras de agradecimento sincero a todos aqueles que, de algum modo, tornaram possível ou apoiaram a realização deste trabalho.

As minhas primeiras palavras vão para o meu marido, por todo o amor, apoio, ajuda, paciência e acima de tudo pela constante presença ao longo da nossa caminhada.

Aos meus pais, pelo acompanhamento, carinho e confiança.

À minha afilhada Filipa pelo apoio e disponibilidade.

Ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, meu orientador, pela sua disponibilidade, apoio e orientação.

Ao meu amigo Fernando Gonçalves pela inestimável ajuda, amizade, disponibilidade e interesse com que sempre atendeu às minhas solicitações.

A todos aqueles que não mencionei mas que não me esqueci, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

Índice de Anexos.....	9
Índice de Figuras.....	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Quadros.....	12
Índice de Tabelas.....	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	15
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	16
I.1 - Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	16
I.2 - Formulação do Problema e dos Objetivos.....	17
I.3 - Metodologia.....	18
I.4 - Estrutura do Trabalho.....	19
CAPÍTULO II - POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA – ESTRATÉGIA AO MODELO DE POLICIAMENTO.....	21
II.1 - Conceito de Polícia.....	21
II.2 - Características Organizacionais.....	23
II.3 - Modelo de Policiamento.....	27
II.3.1 – Enquadramento do policiamento de proximidade.....	31
II.3.2 - Estrutura orgânica e enquadramento do MIPP.....	33

CAPÍTULO III – GESTÃO DA MUDANÇA: OBSTÁCULOS E RESISTÊNCIAS.....	35
III.1 - Mudança organizacional.....	35
III.1.1- Conceito.....	35
III.1.2 - Tipos de mudança.....	37
III.1.3 - Causas da mudança.....	41
III.1.4 – Modelos teóricos da mudança organizacional.....	42
III.2 - Resistências à mudança organizacional.....	46
III.2.1. Conceito.....	46
III.2.2 - Causas de resistência.....	47
III.2.3 - Formas de resistência.....	51
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	55
IV.1 – Natureza da investigação e método utilizado.....	55
IV.2 - Instrumento de recolha de dados.....	56
IV.2 – Caracterização da Amostra.....	60
IV.3 - O procedimento de recolha de dados.....	63
IV.4 – Hipóteses.....	64
CAPÍTULO V – PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	66
V.1 – Itinerário cognoscitivo da tomada de decisões.....	66

V.2 – Tratamento dos dados, análise e discussão dos resultados.....	70
V.3 – Recodificação das variáveis.....	75
V.4 – Testagem das hipóteses de independência.....	76
V.5 – Discussão dos resultados.....	102
CAPÍTULO VI- CONCLUSÕES.....	104
VI.1 – Conclusões Gerais.....	104
VI.2 – Limitações do Estudo.....	107
VI.3 – Propostas de Investigações Futuras.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXOS.....	CXVI

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo I: Modelo do questionário aplicado	CXVII
Anexo II: Tabelas de frequência do questionário – SPSS	CXXI

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Tipos de mudança organizacional	39
Figura 2: Fases de condução de uma mudança eficaz.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Esquadra	61
Gráfico 2: Tipo de Esquadra	61
Gráfico 3: Área onde exercem funções	62
Gráfico 4: MIPP e Outros	62
Gráfico 5: Tempo de serviço na PSP	62

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1: Tipos de mudança	38
Quadro 2: Respostas à mudança organizacional de acordo com o nível organizacional	50
Quadro 3: Comportamentos em situações de mudança	53
Quadro 4: Obstáculos à mudança	54
Quadro 5: Escala do questionário	60
Quadro 6: Prova de Kolmogorv-Smirnov	71
Quadro 7: Médias obtidas nas nossas dimensões do questionário	72
Quadro 8: Níveis de confiança das médias obtidas nas dimensões do nosso questionário	73

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Dimensões de análise	58
Tabela 2: Definição do universo	61
Tabela 3: Número de respostas	64
Tabela 4: Consistência interna dos índices	74
Tabela 5: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais	77
Tabela 6: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais	78
Tabela 7: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional	79
Tabela 8: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação	80
Tabela 9: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais	81
Tabela 10: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento	82
Tabela 11: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais	83
Tabela 12: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais	84
Tabela 13: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional	85
Tabela 14: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação	86
Tabela 15: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais	87
Tabela 16: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento	88
Tabela 17: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais	89
Tabela 18: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores:	

Organizacionais	90
Tabela 19: Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional	92
Tabela 20: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação	93
Tabela 21: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais	94
Tabela 22: Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento	95
Tabela 23: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais.....	96
Tabela 24: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais	97
Tabela 25: Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional	98
Tabela 26: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação	99
Tabela 27: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais	100
Tabela 28: Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento	101

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CI – Corpo de Intervenção

CIEXSS – Centro de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSP – Corpo de Segurança Pessoal

EPP – Escola Prática de Polícia

GOC – Grupo Operacional Cinotécnico

GOE – Grupo de Operações Especiais

GNR – Guarda Nacional Republicana

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

MIPP – Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade

PJ – Polícia Judiciária

PSP – Polícia de Segurança Pública

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

I.1 - Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Fortin (2009, p.67) afirma que “o tema de estudo é um elemento particular de um domínio de conhecimentos que interessa ao investigador e o impulsiona a fazer uma investigação, tendo em vista aumentar os seus conhecimentos”.

Na conjuntura atual em que se fala de competição global, temos de mostrar o melhor desempenho da nossa organização, sobretudo diante da crise económica pela qual o mundo passa.

“As mudanças estão constantemente ao nosso redor, o mundo está a mudar nitidamente agora. As oportunidades e os riscos são uma constante para as Organizações de hoje em dia, levando-as a procurar a melhoria contínua, não só para competir, mas para sobreviver“ (Gonçalves & Gonçalves, 2012, p. 294).

Assim, face à intensificação da concorrência e das exigências do cidadão, o sucesso das organizações depende, entre vários fatores, da adaptação à mudança e do comprometimento organizacional dos seus membros.

Neste âmbito, na Polícia de Segurança Pública (PSP) emerge uma nova filosofia policial devido à ineficácia e ao desgaste do modelo de policiamento utilizado, e à procura de respostas adequadas, com base na satisfação do cidadão/cliente, bem como no aumento da eficácia e da qualidade do serviço prestado ao público.

Considerando que a investigação relativa aos fatores de resistência à mudança no contexto das organizações policiais em Portugal é pouco frequente ou, até, inexistente, afigura-se pertinente estudar, conhecer e identificar os principais obstáculos e resistências no seio organizacional na implementação de um novo modelo de policiamento.

Um outro motivo de natureza profissional prende-se com o facto de estarmos a trabalhar na organização e lidarmos diariamente com o tema, suscitando interesse percebermos que perceções existem deste processo de mudança e qual o seu impacto nos diversos grupos. As razões de natureza pessoal revestem-se da necessidade de permanente desenvolvimento, formação e desafio.

I.2 - Formulação do Problema e dos Objetivos

A formulação do problema de investigação, para além de constituir o ponto de partida de toda a investigação, é a etapa determinante de todo o processo de pesquisa (Almeida & Freire, 2003). Para que uma investigação se inicie é necessário formular de um problema a investigar, tendo presente a premissa de que “o primeiro problema que se coloca ao investigador é muito simplesmente o de saber como começar bem o seu trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.31).

O problema ou a questão de partida em estudo é determinar se existem resistências e obstáculos à implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP) na PSP.

Relativamente aos objetivos, segundo Freixo (2011, p. 164) o “... objectivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação. Indicando, conseqüentemente, o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.”

O objetivo geral do nosso estudo consiste em analisar e identificar os obstáculos e resistências à mudança na implementação do MIPP na PSP.

De acordo com o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as resistências/obstáculos à mudança;
- Analisar as possíveis causas dos comportamentos de resistência à mudança;
- Tipificar propostas para o comprometimento com o modelo integrado.

Com este trabalho aspira-se, identificar as resistências e obstáculos à mudança e as suas causas e fornecer dados, para que assim a PSP possa agir preventivamente nos fatores de resistência à mudança, no âmbito da sua organização interna.

Pretende-se, ainda, contribuir para que se possam definir estratégias que levem a um envolvimento e comprometimento de toda a organização no processo de mudança, minimizando resistências, possíveis conflitos e dificuldades na continuação da implementação do MIPP.

I.3 - Metodologia

Para a prossecução dos objetivos atrás enunciados é nossa intenção adotar a metodologia abaixo descrita.

Numa primeira fase, o nosso trabalho basear-se-á na observação documental e na análise de bibliografia subordinada ao tema, servindo estas de suporte para a fundamentação da temática e objetivos apresentados, que nos permitirá um breve enquadramento conceptual.

Numa segunda fase, será elaborado um inquérito por questionário, o qual, depois da sua validação, será aplicado aos profissionais da PSP, que exercem funções nas esquadras onde está implementado o MIPP. “O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p.67). O questionário será objeto de uma análise estatística que permita tirar algumas ilações quanto aos obstáculos e resistências verificadas na implementação do MIPP.

Trata-se, pois, de um estudo teórico/prático, em que pretendemos analisar as resistências à mudança, na implementação de um novo modelo de policiamento, o MIPP, pretendendo trazer contributos úteis e inovadores.

Definiu-se como população alvo todos os profissionais da carreira de Chefes e de Agentes das Esquadras onde está implementado o MIPP.

Após estar definida a população, será necessário a elaboração do instrumento de recolha de dados. Tendo em conta o tipo de estudo, os objetivos a atingir e as características da população, resolvemos utilizar como instrumento de recolha de dados, como já referimos anteriormente, o inquérito por questionário.

Para analisarmos os dados quantitativos obtidos através do instrumento de recolha de dados, utilizaremos o programa informático *Statistical Package Social Sciences* (SPSS).

I.4 - Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos conforme se apresenta descrito a seguir.

O primeiro capítulo é a introdução, onde se justificam as razões que levaram à escolha do tema, os objetivos estabelecidos, a metodologia adotada, bem como a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo faz o enquadramento teórico do modelo de policiamento da PSP, abordando-se o conceito de Polícia e as suas características organizacionais para melhor se perceber a organização PSP. No mesmo capítulo aborda-se o modelo de policiamento: o que significa, quais os seus objetivos, a sua estrutura orgânica e o seu enquadramento.

No terceiro capítulo aborda-se um enquadramento teórico relativamente à gestão da mudança, aos obstáculos e resistências. Nele, define-se o que é a mudança organizacional, as suas causas, tipos de mudança que existem e algumas teorias sobre a mudança organizacional. É ainda abordada a resistência à mudança organizacional, o seu significado, as causas e formas de resistência.

O quarto capítulo contempla a metodologia de investigação, nomeadamente a natureza da investigação e método utilizado, o instrumento de recolha de dados e a caracterização da amostra.

O quinto capítulo apresenta a metodologia de procedimentos de tratamento de dados e análise e discussão dos resultados, realizada através do programa informático SPSS e do Excel.

O sexto capítulo, por sua vez, consagra as conclusões do trabalho, apresenta as limitações existentes no decorrer da investigação e as propostas para futuras investigações.

CAPÍTULO II - POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA – ESTRATÉGIA AO MODELO DE POLICIAMENTO

Compete ao Estado “garantir os direitos e liberdades fundamentais e o respeito pelos princípios do Estado de direito democrático” (alínea b), do artigo 9.º da Constituição da República Portuguesa (CRP)). O catálogo dos direitos fundamentais consagrados na CRP inclui o direito à segurança, à liberdade e à educação. De acordo com a Lei Fundamental, a PSP tem por funções “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos” (nº 1 do artigo 272.º da CRP). Para o cumprimento deste preceito, as Forças e Serviços de Segurança enfrentam constantemente o desafio de encontrar estratégias e medidas que lhes permitam garantir a segurança pública e a qualidade de vida dos cidadãos.

“A PSP deve dirigir os seus esforços para uma intervenção pró-ativa de modo a prevenir a criminalidade” (alínea c), nº 2, do art.º 2º da Lei de Organização e Funcionamento da PSP), pois uma prevenção que se mostre eficaz e, ao mesmo tempo, aumente o sentimento de segurança e o bem-estar dos cidadãos constitui o desafio das polícias modernas.

II.1 - Conceito de Polícia

O termo Polícia teve a sua origem etimológica na antiga Grécia, em que as cidades se denominavam *polis*. Da conjugação desta designação com o seu derivado *politeia*¹, que no latim nos aparece como *politia*, surge o atual vocábulo - Polícia. Como refere José Hermano Saraiva (2005, p.44) “a posterior evolução semântica é clara: para manter a civilização são precisos agentes; as cooperações de agentes especialmente incumbidas de evitar as perturbações do comportamento civilizado denominaram-se polícias”.

Desta afirmação, inferimos que “em todos os casos polícia significa civilização” (Saraiva, 2005, p. 44).

Ao longo dos tempos diversos autores procuraram explicar o significado do termo Polícia. Segundo Sérvulo Correia (1994, p.394), Polícia é a “actividade caracterizada pelo fim

¹ Palavra empregada por Aristóteles para designar a comunidade política orientada para o bem comum, significando constituição e governo (ordem legal/alma da *polis*).

da prevenção de danos ilegais e pela restrição da liberdade das condutas individuais que envolvam o perigo de gerar esses danos”. Para Martín Fernández (1990, p.96), o termo Polícia refere-se “à manutenção da ordem e à adequada disposição de cada um dos elementos que constituem um todo – comunidade”. De acordo com Maurice-André Flamme (1989, p. 1103), a Polícia é o “conjunto de poderes atribuídos por lei às autoridades administrativas e que permite a estas a imposição de limitações aos direitos e às liberdades dos indivíduos, com vista a assegurar a ordem pública”. Para Klockars (1985, p.10), ela é o conjunto de “indivíduos ou instituições que reclamam o direito do uso da força coerciva”. Marcelo Caetano (1980, p.1060) define-a como “o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” .

José Borges citado por Caetano (1990, p.20) defende que a Polícia é “tudo o que interessa à ordem pública, à liberdade, à segurança e tranquilidade dos habitantes”.

Conceptualmente, podemos definir Polícia em três sentidos distintos: sentido orgânico, sentido funcional e sentido formal. Em sentido orgânico, entenda-se Polícia como “o conjunto de serviços da Administração Pública com funções exclusivas ou predominantemente da natureza policial” (Raposo, 2006, p.24). Aqui estão inseridos a PSP, a Guarda Nacional Republicana (GNR), o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e a Polícia Judiciária (PJ) e as autoridades policiais pertencentes a todos estes órgãos, entre vários outros que prosseguem as mesmas funções (definidas no art.º 272.º da CRP). Em sentido funcional pode caracterizar-se pela atividade desenvolvida pelas autoridades, órgãos e serviços da Administração Pública, com o objetivo de assegurar bens fundamentais e a prevenção de perigos tutelados na ordem jurídica, sendo esta prevenção apenas dirigida a perigos que causem danos a bens jurídicos (Correia, 1994, p.394; Dias, 2010, p.5). Na definição funcional de Polícia podemos encontrar ainda duas divisões: a Polícia administrativa e a Polícia judiciária. A Polícia administrativa pode ser ainda dividida em Polícia administrativa geral, à qual competem sobretudo funções relacionadas com a ordem, segurança, tranquilidade e salubridade pública (exemplos: PSP e GNR), e Polícia administrativa especial, que apresenta competências especializadas em função da tarefa que tem adstrita (exemplo: SEF).

À de Polícia judiciária, competem sobretudo funções para a “investigação dos delitos, a reunião de provas e a entrega dos suspeitos aos tribunais” (Dias, 2010, p.6). Por fim, o sentido formal da Polícia é definido quando a Administração Pública aplica os seus poderes de Polícia (quer seja por vigilância, atos concretos ou regulamentos) sobre os cidadãos (Caetano, 1990, p.1164; Dias, 2010, p.6).

II.2 - Características Organizacionais

A história evolutiva da Polícia começou há séculos atrás. É na Idade Média que D. Fernando, a pedido de “juízes, vereadores e homens bons da cidade de Lisboa” (Trindade e Jesus, 1998, p. 182) e devido ao facto de o reino se encontrar “mergulhado em profunda crise económica e social provocada pelas pestes e fome” (Trindade e Jesus, 1998, p. 182) levou a um aumento populacional nas principais urbes. Estas foram assoladas por marginais, indigentes e criminosos, o que levava ao desespero das populações. Assim, D. Fernando acaba por elaborar a *Carta Régia de 12 de Setembro de 1383* que cria a primeira organização com a missão de zelar pela ordem e segurança dos cidadãos - os *Quadrilheiros* (Cosme, 2006, p. 28), com um “efectivo de 20 elementos”². Mas estes não seriam os únicos corpos de segurança das cidades, uma vez que além dos quadrilheiros existiam os homens do alcaide (Trindade e Jesus, 1998, p. 203).

Em 1896, devido à problemática realidade sociopolítica vivida na Capital, associada ao facto da Polícia Cívica (a 2 de Julho de 1867, é criado o Corpo de Polícia Cívica, em Lisboa e no Porto, por D. Luis (Cosme, 2006, p.74)), corporação vigente na altura, não estar a obter os resultados esperados, surge uma nova reforma onde aparece pela primeira vez a expressão PSP. A Polícia Cívica é então subdividida em três repartições: Polícia de Segurança Pública, Polícia de Inspeção Administrativa e Polícia de Investigação Judiciária e Preventiva (Cosme, 2006, p. 90).

Em 1898, a Polícia Cívica passa a ser composta apenas por duas secções: a PSP e a Polícia de Inspeção Administrativa (Cosme, 2006, p. 92).

² Cfr. www.psp.pt consultado a 19/03/2014.

Em 1927, são reestruturados os Corpos de Polícia Cívica de Lisboa e Porto, passando a designar-se por PSP, que, em finais de 1953, lhe vê atribuído o seu primeiro Estatuto³.

De acordo com a CRP, no seu artigo 272º, n.º 1, a PSP tem como funções “defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna⁴ e os direitos dos cidadãos”. Para além destas atribuições possui, também, como competência, e de acordo com o artigo 266º, n.º 1, da mesma Lei, “a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”, uma vez que se encontra inserida no Título IX da Constituição, que tem como epígrafe - *Administração Pública*, passando a fazer parte integrante da mesma.

Em situações de normalidade institucional, cabe ainda à PSP prosseguir com as atribuições decorrentes da Lei de Segurança Interna (LSI), artigo 1.º, n.º 3: “proteger a vida e a integridade das pessoas, a paz pública e a ordem democrática, designadamente contra o terrorismo, a criminalidade violenta ou altamente organizada, a sabotagem e a espionagem, prevenir e reagir a acidentes graves ou catástrofes, defender o ambiente e preservar a saúde pública”.

Em situações excecionais, de estado de sítio e de emergência ou de defesa nacional, a PSP desempenha as tarefas previstas na legislação excecional correspondente.

Estas atribuições são prosseguidas em todo o território nacional, excetuando as áreas cometidas a outras Forças de Segurança (artº3 e 5º da Lei nº53/2007 de 31 Agosto – Lei Orgânica).

De acordo com a sua Lei orgânica, a PSP “é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa” e que “tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”, conforme o estabelecido respetivamente no n.º 1 e 2 do art.º 1.º, presentes na Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Podemos ainda verificar, neste diploma, que a PSP é altamente estruturada e hierarquizada. Este tipo de organização

³ Cfr. www.psp.pt consultado a 19/03/2014

⁴ Por segurança interna entende-se a “actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática” (artigo 1.º, Lei de Segurança Interna, n.º 53/2008, de 29 de Agosto).

denomina-se, segundo Mintzberg (2004), de “burocracia mecanicista administrativa”⁵, sendo esta posição partilhada por Cunha, Leiria e Palma (2005), que a descrevem como a estandardização geral, que vai desde as responsabilidades aos canais de comunicação, até ao fluxo de poder que passa por uma hierarquia altamente definida e, conseqüentemente, burocratizada.

A burocracia mecanicista “funciona de acordo com um conjunto de regras e regulamentos estabelecidos formalmente pelo núcleo dirigente e pela tecnoestrutura” (Cunha & Leiria & Palma, 2005, p. 523).

Mintzberg (2004) afirma que as forças policiais se veem na obrigatoriedade de se estruturarem como burocracias profissionais⁶, surgindo esta necessidade do facto das organizações policiais serem públicas e terem a obrigação de prestar contas ao cidadão comum, o qual se define como cliente externo da organização.

A PSP “está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública”. (Art.1, n.3. Lei 53/2007)

A nível organizacional, a PSP compreende a Direção Nacional da PSP, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial (artº17 da Lei nº53/2007, de 31 de Agosto).

Quanto aos Estabelecimentos de Ensino existe o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), estabelecimento de ensino superior sediado em Lisboa, e a Escola Prática de Polícia (EPP), sediada em Torres Novas.

As Unidades de Polícia são constituídas pela Unidade Especial de Polícia (UEP) e os Comandos Territoriais de Polícia. Na Unidade Especial de Polícia estão inseridos o Grupo de Operações Especiais (GOE), o Corpo de Intervenção (CI), o Corpo de Segurança Pessoal (CSP), o Grupo Operacional Cinotécnico (GOC) e o Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS). Nos Comandos Territoriais de Polícia, temos os Comandos

⁵ Segundo este autor existem cinco estruturas de organizações: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia.

⁶ A Burocracia Profissional tem como principal mecanismo de coordenação a estandardização das qualificações. Como principais parâmetros de conceção tem a formação e a especialização.

Regionais de Polícia (Madeira e Açores), os Comandos Metropolitanos (Lisboa e Porto) e os Comandos Distritais de Polícia (Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu).

Os Comandos Territoriais de Polícia são unidades que dependem diretamente do Diretor Nacional e que prosseguem as atribuições da PSP na respetiva área de responsabilidade (art.º 34, n.º1, lei 53/2007). Compreendem o comando, serviços e subunidades (art.º 35, lei 53/2007).

As subunidades dos Comandos Territoriais de Polícia são a Divisão Policial, que compreende as áreas operacional e administrativa e as esquadras que fazem parte da Divisão Policial e que são as subunidades operacionais. Como esquadras existem as de competência específica como a Esquadra de Trânsito (ET), a Esquadra de Investigação Criminal (EIC), a Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial (EIFP) e em alguns casos a Esquadra de Segurança Aeroportuária (ESA), e as de competência genérica que são as Esquadras de Competência Territorial. Em alguns casos existem ainda as Esquadras Destacadas, que geralmente estão longe da Divisão Policial e possuem todas as áreas (investigação criminal, patrulhamento, trânsito e serviços administrativos). É nestas últimas e nas Esquadras de Competência Territorial que estão inseridos os elementos que trabalham no MIPP.

No caso concreto do Comando Distrital de Faro, onde incidiu o nosso estudo, este possui três divisões: a Divisão Policial de Faro, a Divisão de Segurança Aeroportuária e a Divisão Policial de Portimão.

A Divisão Policial de Faro está sediada na sede do Comando Distrital, na cidade de Faro e compreende as seguintes esquadras específicas: ET, EIC e EIFP. Possui ainda a Esquadra de Competência Territorial de Faro e três esquadras destacadas: a Esquadra Policial de Olhão, a Esquadra Policial de Tavira e a Esquadra Policial de Vila Real de Santo António.

A Divisão de Segurança Aeroportuária, está sediada no aeroporto de Faro e possui duas esquadras: a Esquadra de Segurança Aeroportuária e a Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial.

A Divisão Policial de Portimão está sediada em Portimão, encontrando-se na sua sede a Esquadra de Competência Territorial e as seguintes esquadras específicas: ET, EIC e EIFP. Possui ainda a Esquadra Destacada de Lagos.

II.3 - Modelo de Policiamento

Nos anos 90 do século passado, começou a ser abordada a questão da modernização policial para fazer face ao aumento da criminalidade e ao sentimento de insegurança da população. Em 1995, o Ministro da Administração Interna, Alberto Costa, na cerimónia de abertura solene do ano letivo de 1995/96 da Escola Superior de Polícia⁷, referiu que “valorizar no modelo policial português as ideias de proximidade, de comunicação e de relacionamento mais estreito entre a polícia e os cidadãos, não pode ser mero efeito retórico. À luz da experiência contemporânea, tem que ser uma concreta orientação de reforma” (Polícia Portuguesa, 1995, p.15).

Para o Ministro da Administração Interna, os argumentos para a nova filosofia de policiamento eram que:

“...as ideias de proximidade e de orientação para os problemas traduzem a necessidade de sentir de perto os problemas da população, que deve ser afinal o destinatário da ação policial. Ganha relevo a ideia de Policiamento Comunitário ou de Proximidade, não como um fim mas como um meio de assegurar mais proteção em concreto aos cidadãos, obstar a perdas nos níveis de segurança sentidos pelas populações e combater os factores de insegurança tal como eles por essas populações são realmente vividos, sendo por isso fundamental assegurar a proximidade e a visibilidade da presença policial.” (Costa, 1996)

O XIII Governo Português propôs como grandes objetivos para a segurança interna a aposta numa política de segurança para todos os cidadãos, respeitando-se os seus direitos fundamentais. Surge, assim, e visando a melhoria da qualidade da ação e da resposta policial

⁷ Atual ISCP/SPSI.

a:

“...concretização de programas de policiamento de proximidade orientados para os problemas concretos, sejam os que se relacionam com os grupos sociais mais vulneráveis aos fenómenos de insegurança (crianças, idosos, vítimas de crime), sejam os que visam corresponder cabalmente ao exercício da autoridade do Estado (policiamento intensivo em zonas urbanas e suburbanas mais fragilizadas do ponto de vista da segurança), sejam ainda os programas orientados para o reforço da presença policial na orla costeira no período de Verão” (Diário da República, nº 301, 1998).

Em 1996, em discurso comemorativo do 25 de Abril, Alberto Costa dizia que:

“...os cidadãos aspiram cada vez mais nas sociedades modernas, a poderem contar com forças de segurança cuja atividade seja pautada pelo profissionalismo, pelo civismo, pela firmeza, pela isenção, pela exemplaridade, pelo rigor, pela transparência e pela proximidade em relação aos seus “problemas” (Costa, 1996).

Referia ainda que:

“...nos países em que se promove o ‘policiamento comunitário’ ou a ‘policia de proximidade’ o que está sempre em causa é situar essa atividade tão perto quanto possível dos seus destinatários e fundá-la tanto quanto possível em melhor conhecimento e em melhor relacionamento com esses destinatários” (Costa, 1996).

Ao “nível governamental foi definido um plano integrado tendo em vista a implementação do policiamento de proximidade” (Valente, 2002), que se estruturou em quatro eixos, que eram compostos por um conjunto de medidas e soluções: o “primeiro eixo deste programa orientava-se para a “Formação Específica dirigida às Forças de Segurança”. Previa duas medidas principais: a realização de um programa de sensibilização e formação das forças de segurança e a realização de ações dirigidas aos novos formandos das Escolas de Polícia. O segundo eixo tinha como objetivo a promoção de “Acções de Sensibilização, Informação e Apoio Dirigidas à População”. As medidas para atingir tal objetivo passavam

pela realização de um programa “Semana da Segurança” e o lançamento de um número nacional de segurança. O terceiro eixo incluía o estabelecimento e desenvolvimento de “Programas Especiais de Policiamento de Proximidade” através dos programas “Escola Segura”, “Idosos em Segurança” e “INOVAR”, e mais tarde, “Comércio Seguro”. Finalmente, o quarto eixo direcionava-se para o “Apoio à Implementação das Polícias Municipais” (Valente, 2002).

O Policiamento de Proximidade na PSP, ao nível da formação, começou por ser introduzido nos conteúdos programáticos do Programa de Formação à Distância, dando a conhecer e sensibilizando os elementos para este conceito de atuação. Quanto à sua aplicação na prática, começaram por ser implementados programas dirigidos a grupos específicos da população, considerados de risco, nomeadamente o Programa Escola Segura (PES), relativo à segurança das crianças e jovens nas escolas; o Apoio 65-Idosos em Segurança, quanto à segurança dos idosos; e o Inovar, quanto ao atendimento e apoio às vítimas de crime. Mais tarde, foram desenvolvidos outros programas, como é o caso do “Comércio Seguro”, destinado a garantir a segurança dos comerciantes e dos seus bens.

Atualmente, a PSP, além dos programas anteriormente referidos, desenvolve o programa “Violência Doméstica”, destinado a todos os que sejam vítimas de violência; a “Operação Férias”, para todos os cidadãos que se ausentem da sua residência para irem de férias de Verão; e o “Táxi Seguro”, destinado a prevenir e combater a criminalidade praticada contra os condutores de táxis.

Além destes, tem sido desenvolvido um projeto-piloto de policiamento de proximidade, designado inicialmente por Programa Integrado de Policiamento de Proximidade (PIPP) e atualmente por MIPP, que visa:

“...congregar os projetos que têm sido implementados de uma forma algo espartilhada, numa estratégia global, através do estabelecimento de objetivos estratégicos e operacionais e implementando mecanismos de coordenação, de avaliação e de formação, conferindo um maior enfoque na componente de proximidade/prevenção da criminalidade e na melhoria da sua articulação com as componentes de ordem pública, investigação criminal e

informações policiais”⁸.

Ao longo dos tempos, tem existido uma preocupação constante com a política do policiamento de proximidade, quer por parte do MAI, quer por parte da PSP, existindo cada vez mais a noção de que: “...o cidadão ocupa um papel central no sistema de segurança interna, pelo que se impõe uma crescente visibilidade da Polícia e uma política de proximidade com os cidadãos, devendo as autoridades estimular a participação destes nas acções de prevenção da criminalidade”⁹.

O Policiamento de Proximidade é, assim:

“...uma atividade em que é fundamental a colaboração entre a comunidade e a Polícia com o objetivo de identificar e resolver os problemas da comunidade. Deixando a Polícia de ser a única guardiã da lei e da ordem, todos os membros da comunidade se tornam elementos ativos no esforço conjunto para melhorar a segurança e a qualidade de vida dos cidadãos”¹⁰.

O policiamento tradicional era essencialmente um policiamento de natureza reativa, que se limitava, principalmente, a atuar e a reprimir a violação das leis. Ou seja: era um policiamento repressivo. A partir de 1995 pretendeu-se, portanto, implementar em Portugal um policiamento proativo, numa perspetiva eminentemente preventiva, que tinha como finalidade a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, a melhoria dos índices de eficiência e de eficácia da atuação policial.¹¹

O policiamento de proximidade passou a ser considerado “uma nova filosofia e uma nova estratégia organizacional” que alia as Forças de Segurança às comunidades que as rodeiam, permitindo-lhes “trabalharem em conjunto para conseguirem formas inovadoras de resolver os problemas sentidos por essa comunidade” com vista a “melhorar a qualidade de vida” da comunidade em geral; “direccionar as acções de prevenção criminal”, atuando por forma a evitar a ocorrência de atos ilícitos; “aumentar o grau de integração das Forças de Segurança na comunidade que servem”, traduzindo-se numa maior proximidade entre as duas

⁸ Cf. www.psp.pt (acedido em 18DEZ14).

⁹ Cf. www.mai.gov.pt/ (acedido em 18DEZ14).

¹⁰ Cf. www.mai.gov.pt/ (acedido em 18DEZ14).

¹¹ Cf. www.mai.gov.pt (acedido em 18DEZ14).

partes; e visando “aumentar a qualidade do serviço prestado” recorrendo para tal às informações recolhidas entre a comunidade (MAI, 1999: 14).

Segundo Fenech (2001), uma verdadeira polícia de proximidade é aquela que se faz “reconhecer pela sua aptidão para se mobilizar ao serviço de todos e adaptar-se de forma imediata a todas as situações”.

II.3.1 – Enquadramento do policiamento de proximidade

Em primeiro lugar há que definir policiamento, que consistirá no conjunto de atividades e serviços prestado pelas entidades competentes, cujo objetivo será a garantia da paz e da tranquilidade pública, através da criação de sistemas de vigilância e da aplicação de penas sancionatórias aos comportamentos desviantes (Reiner, 2010).

Policiamento de Proximidade designa-se como o “desenvolvimento da actividade policial tão perto quanto possível das populações, a visibilidade das Forças de Segurança e a sua efectiva capacidade para resolver os problemas concretos dos cidadãos”¹².

Segundo Pierre H. Bolle (1998), encontrar um conceito que seja consensual para o que representa o policiamento de proximidade é uma missão impossível, pois tal conceito teria de “integrar elementos institucionais próprios de cada sistema, de cada país” e dá o exemplo do *bobby londrino* e o *koban japonês*. Relativamente à dificuldade em se aceitar definições consensuais, sobre o que significa polícia ou policiamento de proximidade, o autor refere que “nenhuma das definições que os próprios especialistas propõem suscita acolhimento unânime”. Contudo, apesar disso, o autor acaba por referir que a polícia de proximidade “é todo o modo de relacionamento entre polícia e a comunidade, sobretudo entre polícias e os cidadãos”.

Outro conceito interessante refere que o “policiamento de proximidade é uma nova filosofia e uma nova estratégia organizacional que permite às Forças de Segurança e à comunidade trabalharem em conjunto para conseguirem encontrar formas inovadoras de

¹² Cf. www.psp.pt (acedido em 18DEZ14).

resolver os problemas sentidos por essa comunidade” (MAI, 1999) e tem como objetivos: “melhorar a qualidade de vida dos cidadãos; direccionar as acções de prevenção criminal; aumentar o grau de integração das Forças de Segurança na comunidade de que servem; aumentar a qualidade do serviço prestado” (MAI, 1999).

Este Programa tem em vista a:

“...melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, a melhoria dos índices de eficiência e eficácia da atuação policial e de forma a efetivar-se uma maior articulação entre as valências de prevenção da criminalidade/proximidade, de ordem pública, de investigação criminal e de informações” (Diretiva Estratégica nº10/2006, DN/PSP).

Desta forma é,

“...objectivo deste PIPP dar uma nova visibilidade às forças de segurança, procurando fornecer uma nova capacidade de inserção dessas forças na vida das comunidades. Segundo um relatório do MAI, este conceito procura assumir uma dimensão cívica, profissional e política” (Oliveira, 2001, p.24).

Os seus objetivos dividem-se em operacionais e em estratégicos. Relativamente aos primeiros, entre outros, destacamos:

“...reduzir os índices de segurança objectiva e subjectiva; focalizar a atenção da polícia nos grupos de risco¹³ e melhorar os mecanismos de apoio e atendimento às vítimas; melhorar a integração da polícia no meio social; aumentar os índices de participação de crimes à Polícia; e satisfazer a procura por parte dos clientes externos, em termos de assistência e protecção” (Diretiva Estratégica nº10/2006, DN/PSP).

Relativamente aos segundos, salientamos a:

¹³ São considerados grupos de risco os menores, os idosos, as mulheres, os deficientes e as vítimas de crimes violentos.

“...substituição gradual do tradicional patrulhamento apeado por um policiamento de proximidade direccionado para a resolução de problemas; desenvolver parcerias, cooperar com a comunidade e orientar o serviço policial para os seus clientes (cidadãos); adequar os projectos à realidade local; melhorar de uma forma efectiva, a qualidade do serviço policial; e melhorar os índices de satisfação dos cidadãos em relação ao serviço prestado pela PSP” (Diretiva Estratégica nº10/2006, DN/PSP).

II.3.2 - Estrutura orgânica e enquadramento do MIPP

O MIPP, que foi inicialmente designado de PIPP, foi implementado numa primeira fase (através de um projeto-piloto) em 26 subunidades da PSP ao nível nacional, passando para 112 em 2008¹⁴ e estando atualmente adstrito a 150 subunidades de um total de 425 em todo o território nacional (Portaria 2/2009 da DN/PSP).

No que respeita à sua estrutura orgânica e de enquadramento, este programa é supervisionado e coordenado pelo Departamento de Operações da PSP (DEPOP).

Este programa possui em cada subunidade onde está implementado, um Gestor Local do Programa (Comandantes de Divisão ou Comandantes de Esquadra), um Supervisor Local do Programa (Chefe) e Agentes de Proximidade (Equipas do Programa Escola Segura (EPES) e Equipas do Programa de Apoio à Vítima (EPAV).

De acordo com a Diretiva Estratégica nº10/2006, DN/PSP, o Gestor tem como funções, entre outras: coordenar a aplicação no terreno do programa; divulgar as atividades e iniciativas desenvolvidas; efetuar contactos institucionais; planear a execução de atividades de formação, quer ao nível interno quer externo; e propor superiormente a realização de ações de formação. Ao Supervisor compete, entre outras funções: efetuar a ligação entre os Agentes de Proximidade e os Gestores Locais do Programa; efetuar o acompanhamento e supervisão dos Agentes de Proximidade; efetuar os contactos com os presidentes das associações e coletividades locais; e propor ao gestor local a realização de determinadas tarefas.

¹⁴ Cf. <http://www.psp.pt> (acedido em 18DEZ13).

As EPES, ao abrigo da Diretiva supra referida, são as responsáveis por garantir a segurança e visibilidade nos estabelecimentos de ensino; pela prevenção da delinquência juvenil; pela deteção de problemas que possam interferir na segurança dos cidadãos; pela deteção de cifras negras no seio das comunidades escolares; e por propor ao escalão superior a realização de ações de sensibilização.

As EPAV, por sua vez, são responsáveis pelo policiamento de proximidade e pela segurança em cada zona das áreas das subunidades; pela prevenção da violência doméstica; pela prevenção e vigilância em áreas comerciais; pela vigilância em áreas residenciais, principalmente as habitadas maioritariamente por idosos; por procurar a colaboração do público indo ao seu encontro; por fornecer informações úteis ao cidadão; e por recolher informações, desde ilícitos a indivíduos suspeitos, entre outras.

Os Agentes de Proximidade estão sujeitos a um determinado número de regras de delegação de poderes e de responsabilização, sendo este último aspeto desenvolvido, através da:

“...definição de protocolos de procedimento, formulários e normas de actuação que os vinculem a identificar problemas e a actuar em situações que possam directa ou indirectamente influenciar a segurança pública e a segurança rodoviária (viaturas abandonadas, iluminação pública, graffities, sinais de trânsito danificados ou destruídos, casas devolutas, identificação de menores em risco ou em situação de abandono)”¹⁵.

¹⁵ Cf. <http://www.psp.pt> (acedido em 18DEZ14).

CAPÍTULO III – GESTÃO DA MUDANÇA: OBSTÁCULOS E RESISTÊNCIAS

III.1 - Mudança organizacional

III.1.1- Conceito

Segundo o dicionário¹⁶, mudança é o ato ou o efeito de mudar. Mudar é transferir de um lado para outro; remover, dispor de outro modo; deslocar, pôr em outro lugar; dar outra direção, desviar; alterar, modificar; variar; substituir; transformar.

Segundo Bortolotti (2010, p.42) “quando usado com relação às organizações, mudar pode significar: deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição. É importante que uma organização saiba em que posição se localiza e, principalmente para onde quer se deslocar.”

A mudança organizacional já vem sendo estudada e analisada ao longo dos tempos, segundo Burke (2002, p.19) a “mudança organizacional é tão velha como as próprias organizações”.

Porras & Robertson (1992, p.723) definem a mudança como:

“...um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas, cientificamente comprovadas, cujo objectivo é obter uma mudança planeada no ambiente de trabalho com a finalidade de promover o desenvolvimento individual e a melhoria do desempenho dos membros organizacionais e através da adopção de novos comportamentos nas suas funções.”

Para Lima & Bressan citado por Mascarenhas (2011) a mudança organizacional é:

¹⁶ Cf. www.priberam.pt (acedido em 18DEZ14)

“...qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

Segundo Mascarenhas (2011) “para March (1981) referenciado por Wood (2009, p.8) a mudança organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerido.”

Song citado por Bettencourt (2010, p.4) refere que “o tema da mudança organizacional tem sido amplamente debatido nos estudos organizacionais”.

De acordo com Smollan e Sayers citado por Bettencourt (2010, p.4) “a mudança organizacional tem o potencial de gerar emoções positivas ou negativas nos colaboradores, dependendo da forma como é despoletada, das condições de partida e da forma como é gerida”.

Para Mendes (2005, p.3), “as mudanças têm normalmente associada uma estratégia para atingir um determinado objectivo – não se muda apenas por mudar. A mudança organizacional pode ser provocada por forças ou factores internos ou externos à organização”.

“A mudança em uma organização é geralmente temida, pois constitui uma perturbação do *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas e transtornos aos modos estabelecidos para o desempenho das mudanças. As pessoas que são afectadas pela mudança experimentam certas desordens emocionais, envolvendo uma sensação de perda, de incerteza e ansiedade” (Bortoloti, 2010, p.27).

III.1.2 - Tipos de mudança

De acordo com Rocha (1997, p.156) “Tal como os indivíduos nas organizações devem estar sujeitos a formação contínua também estas estão continuamente em relação com o ambiente e em processo de mudança e adaptação contínua”.

Para Cunha citado em Mendes (2005, p.3), a mudança organizacional pode ser planeada ou emergente:

“A mudança organizacional planeada é um processo premeditado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B, mais favorável. A mudança emergente é um processo complexo e espontâneo, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada”.

Segundo o mesmo autor:

“É importante notar que a própria mudança planeada introduz mudanças emergentes. Muitas vezes factores externos (ex: economia, competidores ou ambiente político) ou factores internos (ex: poder e interesses de diferentes grupos) influenciam a mudança planeada em direcções não previstas. Mesmo o melhor planeamento e execução de gestão da mudança não podem evitar com que durante mudanças planeadas surjam impactos emergentes”. (Cunha citado em Mendes (2005, p.3)

Mascarenhas (2011) apresenta um quadro com alguns dos principais tipos de mudança organizacional identificados por alguns autores:

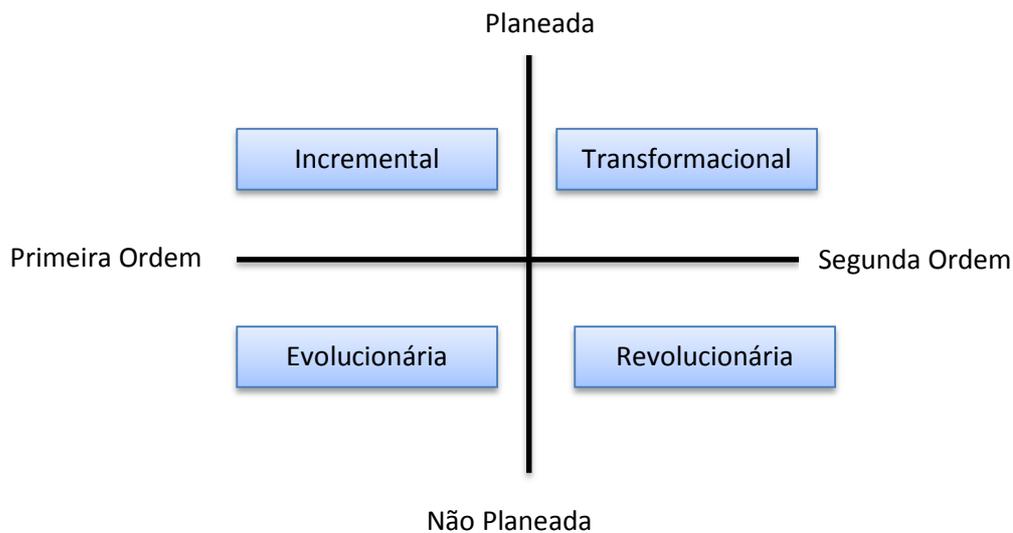
Quadro 1: Tipos de mudança

Referência	Tipos de mudança	
Silva (1999)	Incremental Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança no organograma da empresa.	Transformacional Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivos da organização
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem Mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspetos-chave para a organização.	2ª ordem Mudança multidimensional, vários níveis, radical e descontínua, que envolve a quebra de paradigmas organizacionais.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Ford e Ford (1995)	Intencional Um agente de mudança estabelece – de maneira determinada e consciente – condições e circunstâncias diferentes das atuais e, então, busca realizá-las através de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem colaboração de outras pessoas.	Não intencional Não é gerada propositadamente ou conscientemente. Manifesta-se com efeitos colaterais, acidentais, efeitos secundários, ou consequências inesperadas da ação.

Fonte: Mascarenhas (2011)

Para Porras e Robertson (1992) a mudança organizacional pode ser planeada ou não planeada dependendo do modo como ela é iniciada, podendo ser desencadeada por fatores internos ou externos. A mudança pode ser considerada de primeira ou de segunda ordem, independentemente do planeamento, consoante as alterações não coloquem em causa os princípios fundamentais da organização nem impliquem uma descontinuidade radical com as condições que existiam anteriormente. Combinando estas duas dimensões, existem quatro tipos de mudança organizacional: incremental, transformacional, evolucionária a revolucionária (figura 1).

Figura 1: Tipos de mudança organizacional



Fonte: Adaptado de Porras e Robertson (1992)

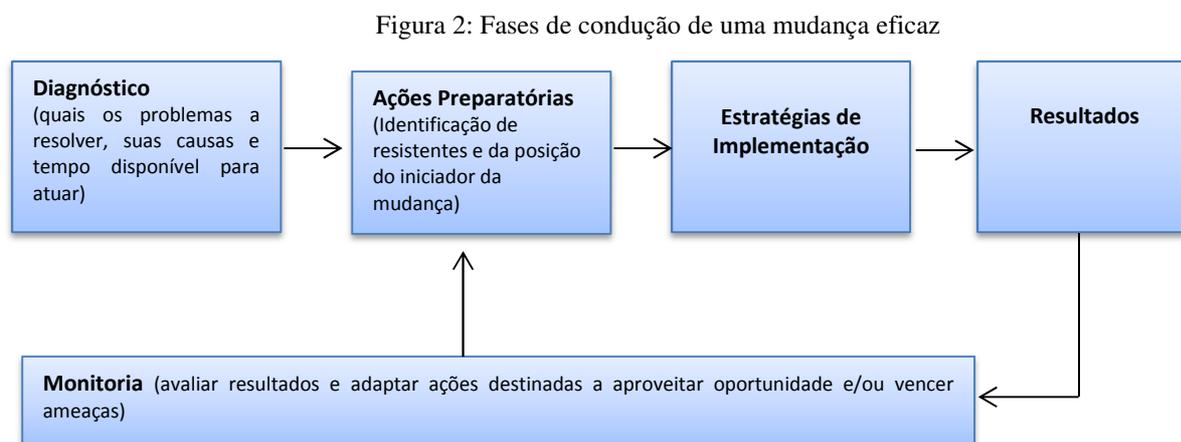
Podemos constatar na figura 1 que:

“Combinando o modo como é desencadeada com o grau de mudança introduzido, podem identificar-se quatro tipos de mudança organizacional: incremental, quando se trata de realizar mudanças planeadas de primeira ordem, as quais, por exemplo, se inscrevem no processo normal de actualização do funcionamento da organizacional; transformacional, no caso em que se procede, por exemplo, a mudanças no clima e na cultura da organização, com alterações profundas dos processos de gestão, de estruturação, e de concepção do trabalho segundo um plano previamente elaborado; evolucionária, quando o crescimento da empresa implica a implementação de mudanças não planeadas, como forma de corresponder às necessidades dos clientes ou à pressão dos concorrentes; e revolucionária, quando a organização se vê obrigada a alterar radicalmente os princípios que a orientam, com mudanças gerais e profundas quer ao nível da estrutura, quer ao nível do funcionamento global e estratégico” (Ferreira et al., 2001, p. 534).

Cunha e al. (2007) destacam quatro tipos de mudança organizacional: a planeada (introduz alterações num ou mais elementos na organização); a estratégica (ocorrem alterações a todos os níveis organizacionais); a emergente (surge das rotinas e das

necessidades que vão surgindo mas de forma não prevista); e a organizacional improvisada (sucede à emergente mas diferencia-se pois resulta das necessidades em tempo real).

Os mesmos autores referem que existem várias fases para se obter uma mudança eficaz (Figura 2).



Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007)

Numa primeira fase, que é a de diagnóstico, tem que se analisar a situação. De seguida, devem ser efetuadas ações preparatórias de introdução das mudanças. Na fase seguinte, é necessário selecionar uma estratégia de implementação da mudança, tendo sempre em conta diversos condicionalismos como o tempo disponível, o grau de implicação ou empenhamento dos empregados e o necessário planeamento. Depois de analisados os resultados, no final, a mudança deve ser monitorizada para se detetar acontecimentos imprevistos que podem funcionar como oportunidades ou ameaças ao processo de mudança. (Cunha et al., 2007)

Para Weick & Quinn (1999) a mudança pode ser intencional, sendo consciente e deliberada e não intencional, que se manifesta por acidente ou como consequência de um acidente. Para estes autores “a mudança nunca começa porque ela nunca para”.

Para Burke & Letwin (1992) existem dois principais tipos de mudanças que chamam de transacional e transformacional. A transacional é uma mudança que ocorre apenas em alguns aspectos organizacionais, tendo como objectivo a eficiência da organização, enquanto que a transformacional exige reconfigurações profundas e rotura com padrões anteriores, surgindo

da necessidade de adaptação ao ambiente externo levando à criação de novas estratégias e processos podendo até levar à redefinição da missão organizacional.

III.1.3 - Causas da mudança

Interessa saber quais são as principais causas da mudança e neste ponto as teorias apresentadas por diversos autores são em parte coincidentes.

Robbins (cit. in Camara e al., 1998, p. 165) considera os seguintes fatores de mudança:

- a natureza da força de trabalho: os valores que as várias gerações adotaram perante o trabalho são diferentes;
- as novas tecnologias: a adoção destas levou a alterações ao nível das aptidões dos empregados levando a um maior investimento na formação profissional;
- os choques económicos: existiram e existirão diversos choques económicos que afetaram as economias, contudo não é possível prever em que sectores se verificarão nem quando ocorrerão;
- a globalização e a concorrência: as organizações têm que fazer mudanças em virtude da concorrência. A globalização leva a que esta tanto possa ser da fábrica do lado como de uma que se situa no Japão. Terão sucesso as organizações “que conseguirem dar uma resposta mais eficaz à concorrência ou antecipar-se-lhe, de forma sustentada”.

Segundo Camara et al. (1998, p.167) as principais causas da mudança podem ser classificadas em dois grandes grupos: as intrínsecas e as extrínsecas.

As mudanças intrínsecas “são as que decorrem da própria estrutura da Empresa, e das normas que regem a sua organização e prestação de trabalho” (1998, p.167).

As mudanças extrínsecas “é imposta por alterações radicais do meio envolvente. É o caso dos choques económicos...mudança de hábitos de consumo, aparecimento de produtos ou serviços” (1998, p. 167).

Para os mesmos autores tanto as mudanças extrínsecas como intrínsecas podem ser espontâneas ou provocadas (1998, p.167). É espontânea quando “resulta de uma avaliação feita pelos gestores dos pontos fortes e fracos da Empresa, e da adoção de uma estratégia de mudança de antecipação em relação ao mercado”. A mudança provocada “ocorre quando a situação desfavorável da empresa no mercado obriga os gestores a proceder a: uma redefinição dos objetivos do negócio (...); uma redistribuição dos meios disponíveis (...) em função da visão sobre o futuro do negócio da Empresa.” (1997, p.167).

De acordo com Huber et al. (1993, p.215) existem 25 fatores, agrupados em cinco categorias, que podem desencadear a mudança numa organização:

1. Características do ambiente organizacional (a organização deve-se adaptar à realidade do seu meio envolvente. Causas: Turbulência, competitividade e complexidade);
2. Características do desempenho organizacional (o bom funcionamento de uma organização é muito importante. Causas: aumento ou diminuição dos níveis de desempenho e antecedentes e níveis de desempenho);
3. Características dos gestores de topo (as características dos gestores de topo são um fator muito relevante na implementação de mudanças. Causas: experiência profissional, idade e educação e traços de personalidade);
4. Características da estratégia organizacional (a estratégia deverá ser estudado em relação ao mercado, levando a uma atualização de procedimentos, pessoal e recursos. Causas: Estratégia defensiva e estratégia prospectora);
5. Características da estrutura da organização (características da estrutura facilitam ou constroem a mudança organizacional. Causas: centralização, padronização, especialização e interdependência).

III.1.4 – Modelos teóricos da mudança organizacional

Existem diversos modelos que nos ajudam a perceber e a lidar com a resistência. Embora pudéssemos falar de vários, contudo, selecionámos os três modelos que apresentamos de seguida.

Para Kurt Lewin (1947a, p.199) toda a “coexistência em grupo que envolve mudança, o que sucede desta dinâmica natural são os diferentes tipos de mudança que daí resultam”.

Segundo o modelo “Three Steps Model” proposto por Kurt Lewin, deviam ser seguidos três passos:

- “*Unfreezing*” (descongelamento) – Consistia em alterar os atuais comportamentos;
- “*Moving*” (mudança) – Consistia em mudar para o comportamento desejado, por exemplo através de alteração de procedimentos de trabalho e melhorar os sistemas de comunicação;
- “*Refreezing*” (recongelamento) – Pretendia estabilizar a mudança para que esta fosse assegurada futuramente por forças que permitam direcionar para os comportamentos desejados.

A partir deste modelo, Shein (1996) desenvolveu uma nova versão onde explicava os mecanismos que atuavam em cada uma das fases propostas por Lewin. O modelo é assim constituído também por três etapas, sendo contudo, mais completo:

- Etapa 1 – Congelamento: Criar a motivação necessária para mudar
 - Desconfirmação;
 - Indução de ansiedade e culpa;
 - Criação de segurança psicológica.
- Etapa 2 – Mudança: Aprendizagem da nova realidade e processos
 - Imitação e identificação com a mudança
 - Procura de nova informação sobre a nova realidade e mudança
- Etapa 3 – Recongelamento: Internalização de novos conceitos e significados
 - Identificação pessoal e individual
 - Assegurar que os novos comportamentos são adequados a todos os envolvidos e por estes assimilados

Schein (1996, p.27) refere que reconhecer que a mudança é um “processo dinâmico e psicológico profundo” quer seja no nível individual ou de grupo, é a chave para o descongelamento. Este processo de descongelamento engloba três sub-processos: “desconfirmar a validade do status quo”, a “indução de culpa ou ansiedade de sobrevivência”, e “criar segurança psicológica” (p.61).

A 2ª etapa prevê a criação de motivação sendo as novas ideias interiorizadas de forma a passem a pensar e agir de acordo com o novo modelo. É necessário uma identificação com o modelo e com o novo ponto de vista organizacional, sendo a procura de informação importante para responder a dúvidas e para ultrapassar a ansiedade. (Schein, 1996, p. 62-63)

Por último, a 3ª etapa pretende reforçar a aprendizagem da etapa 2 e ocorre quando surgem novos comportamentos e passam a ser aceites como regra, assumindo-se como uma nova norma quer a nível individual quer de grupo (Schein, 1996, p.63)

Segundo Kotter (1996, p. 158) “É porque essa mudança é tão difícil de realizar, que o processo de mudança tem oito etapas, em vez de duas ou três, que muitas vezes levam muito tempo, e requerem muita liderança de muitas pessoas”.

Kotter (1996, p.21) recomenda o seguinte modelo de oito etapas que correspondem aos erros mais comuns que prejudicam os esforços na implementação da mudança:

1. Estabelecer um sentido de urgência
2. Criar uma coligação de indivíduos orientadores da mudança
3. Desenvolver uma visão e estratégia
4. Comunicar o objetivo da mudança
5. Capacitar os indivíduos para a ação
6. Criar ganhos a curto-prazo
7. Consolidar os ganhos e produzir mais mudança
8. Ajustar a nova realidade e mudanças à cultura organizacional

As etapas 1, 2, 3 e 4 do processo auxiliam a transformação do *status quo*, as etapas 5, 6 e 7 permitem a introdução de novas práticas e a etapa 8 é a consolidação das mudanças efetuadas na cultura organizacional.

Segundo Kotter (1996, p.16) “Estes erros não são inevitáveis. Com consciência e habilidade, eles podem ser evitados ou pelo menos atenuados”.

Para Carnall (2007, p.70) “o modelo mais influente da mudança que adota uma abordagem linear, é o modelo de Kotter (1996)”.

“Kotter combinou os erros mais comuns de implementação de mudança num guião de alto nível sobre como transformar uma Organização com sucesso” (Kauppinen & Talvinen, 2011, p. 2).

Segundo Quinn (2012, p. 21). “Kotter reconhece que as etapas também levam tempo, e advertiu que passar para a próxima etapa antes de tempo suficiente ter sido gasto na etapa anterior, só vai dar a ilusão de progresso” e”...descobriu que todas as oito etapas são necessárias, e que devem estar presentes e na ordem certa para que o processo de mudança seja bem-sucedido“.

“O modelo das oito etapas de John Kotter para a criação de mudança organizacional coloca a mudança organizacional antes da mudança de cultura, mas garante que a mudança está incorporada na cultura com uma análise aprofundada da cultura durante todo o processo” (Farkas, 2013, p. 3).

Os “oito passos de Kotter continuam a ser um excelente ponto de partida para os gestores implementarem a mudança nas suas organizações, e aplicando o modelo poderá melhorar as hipóteses de sucesso” (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012, 776).

“As oito etapas de Kotter para transformar a sua organização constituem um guia abrangente para enfrentar o processo de mudança” (Cameron & Green, 2009, p.182).

“Uma Organização que está a tentar mudar com sucesso pode beneficiar muito com a aplicação desta metodologia. As etapas de Kotter devem ver vistas como uma “receita”, uma vez que a equipa de gestão deve segui-las na ordem fornecida” (Reverol, 2012, p.21).

III.2 - Resistências à mudança organizacional

III.2.1. Conceito

Muitos definem resistência, seja explicitamente ou implicitamente, como uma reação natural à mudança, muitas como uma reação contra a mudança.

Frequentemente as pessoas têm receio das mudanças, optando por adotar comportamentos de defesa como forma de reação para manter o *status* e o seu estado atual, sendo que “a resistência é uma força comum em qualquer iniciativa de mudança” (Farkas, 2013, p. 14).

Os “esforços de mudança organizacional frequentemente encontram alguma forma de resistência humana” (Kotter & Schlesinger, 2008, p. 132)

“...qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, seja organizacional, porque, (...), vai representar uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos da organização, e, portanto, terá que enfrentar a inércia e os interesses instalados”. (Camara et al.,1998, p. 165)

De acordo com Gibson et al. (2006, p.484):

“a maioria das iniciativas de mudanças organizacionais acaba encontrando alguma forma de resistência por parte dos funcionários. Essa resistência é uma reação comportamental e/ou emocional contra ameaças reais percebidas ou imaginadas, induzidas pela mudança no trabalho. A mudança provoca reações emocionais racionais e irracionais, por causa da incerteza envolvida”.

Lewin citado em Hernandez e Caldas (2001, p.33) refere que:

“...as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a

resistência à mudança, seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo se opor às forças sociais que objectivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio”.

Para Zaltman e Duncan citados em Bortolotti, Júnior & Andrade (2011a, p.2) “resistência é como qualquer mudança condução que serve para manter o *status quo* diante da pressão para alterar o *status quo*”.

Watson citado em Bortolotti, Júnior & Andrade (2011a, p.2) define a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas de personalidade social”.

Segundo Singh citado por Mendes (2005, p.4) podemos “definir resistência como uma manifestação emergente, derivada ou despoletada como reacção à mudança”.

Para Mendes (2005, p.4) “ a resistência à mudança é encarada como um fenómeno organizacional cuja definição não reúne consenso. No âmbito organizacional, resistência é uma expressão que implica reserva, que surge como resposta ou reacção à mudança”.

Para Bortolotti, Júnior & Andrade (2011b, p.1) “A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou no fracasso de qualquer mudança, principalmente numa organização”.

III.2.2 - Causas de resistência

São vários os:

“...fatores que levam as pessoas a demonstrarem resistência à mudança: a complacência, o medo do novo, medo do desconhecido, medo de perder poder, a ignorância dos conteúdos das vantagens e/ou desvantagens das mudanças que surgem e ignorância sobre as mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo.” (Gonçalves & Gonçalves, 2012, p. 297).

Para Luís Rosa (1992, p.39) “com o evoluir dos factores que incidem na eclosão da mudança, podem gerar-se condições de *adaptação* ou *inadaptação* e conseqüentemente adesão ou *resistência*”.

De acordo com Gibson et. al (2006, p.484):

“...a maioria das iniciativas de mudanças organizacionais acaba encontrando alguma forma de resistência por parte dos funcionários. Essa resistência é uma reacção comportamental e/ou emocional contra ameaças reais percebidas ou imaginadas, induzidas pela mudança no trabalho. A mudança provoca a reacções emocionais, racionais e irracionais, por causa da incerteza envolvida”.

“Existem inúmeras explicações para os indivíduos resistirem à mudança. Muitas dessas razões são fortemente baseadas em um entendimento mais abrangente do comportamento humano” (Lewis & Grosser, 2012, p.671).

Para O'Connor citado em Bortolotti et al. (2008) as principais causas de resistência à mudança são cinco: falta de crença da necessidade de mudança; a diferença nas percepções das necessidades de mudança; a falta de acordo nos objetivos de mudança; a falta de crença na possibilidade de atingir o objetivo mudança; e a falta de confiança nos gestores da mudança.

Segundo Camara et al. (1998, p.173) existem dois tipos de resistência: a individual e a organizacional.

A resistência individual tem na sua origem uma das seguintes causas:

- o hábito: todo o ser humano é um animal de hábitos e quando confrontado com a necessidade de alteração desses hábitos surge como fonte de resistência;
- a segurança: as pessoas têm necessidade de se sentir seguras e a mudança é uma ameaça a essa segurança, podem sentir receio de já não serem capazes de desempenhar as novas tarefas com o mesmo nível de desempenho;
- fatores económicos: em alguns casos, a mudança pode ser uma ameaça a um posto de trabalho ou até um fator que provoque uma diminuição do salário;

- medo do desconhecido: sentem insegurança em relação aquilo que é conhecido e aversão ao desconhecido e à incerteza;
- informação seletiva: tendência para processar a informação recebida, mantendo intactas as suas percepções ignorando a informação que ponha em causa o mundo que criaram.

A resistência organizacional segundo Robbins (cit. in Camara et al., 1998, p.174) tem seis causas:

- a inércia estrutural: as organizações têm mecanismos estruturais para garantir a estabilidade, uma mudança dessa cultura ou de determinados mecanismos funcionais irá esbarrar com a resistência da própria estrutura;
- o âmbito da mudança: uma organização é composta por sistemas e subsistemas que estão relacionados e interdependentes. Se o processo de mudança se cingir a um ou alguns dos subsistemas, como o âmbito é limitado, a mudança será neutralizada pelos sistemas mais vastos e poderosos que ficaram fora da mudança;
- a inércia do grupo: se alguns do grupo aceitarem as modificações das suas responsabilidades, se o grupo resistir a essa mudança, anulará a disponibilidade individual que é assim neutralizada pelo grupo;
- a ameaça aos conhecimentos técnicos (know how): a mudança pode por em causa os conhecimentos técnicos de alguns membros que podem deixar de ter um papel preponderante na condução do negócio, levando a uma resistência orgânica à adoção de novos métodos de trabalho;
- a ameaça à estrutura de poder existente: a empresa é uma estrutura de poder e qualquer mudança que coloque em causa a divisão do poder no seu interior encontrará resistências tanto individuais como institucionais;
- ameaça à locação de recursos: um processo de mudança pode alterar as prioridades do negócio, podendo assim afetar mais recursos a uma área do que a outra. Os sectores que ficam mais limitados resistirão ao processo de mudança que os irá prejudicar.

Burke (2011, p.109) refere que existem três níveis de resistência ao nível organizacional: o individual, o grupo e a organização, conforme podemos constatar no Quadro 2.

Quadro 2: Respostas à mudança organizacional de acordo com o nível organizacional

Nível Organizacional	Resistência	Lidar com a mudança
Individual	Tem a ver com o perder alguma coisa de valor para a pessoa	Transição: acabando e deixando ir, indo pela zona neutra, fazendo um novo começo
	Formas: cega, política e ideológica (Hambrick&Cannella, 1989)	Alcançando o fechamento: lidando com um negócio inacabado
	Apatia é pior; com a resistência há energia e a pessoa preocupa-se à cerca de alguma coisa	Participação: ajudando a fazer o trabalho de mudança
Grupo	“Turf” proteção e competição	O sentido para os indivíduos referido acima
	Fechando as fileiras “circle the wagons”	Conduzindo uma cerimônia de encerramento (ex. “funeral”)
	Mudando lealdades ou propriedade	Conduzindo sessões de resolução dos problemas do grupo, preferencialmente fora do local
	Exigem nova liderança	Recompor a adesão aos grupos
Organização	A revolução começa, no melhor, evolução	O acima aplicável aos indivíduos e aos grupos é aplicável também ao nível organizacional
	Sentido de urgência insuficiente	Assegurando que foi feito um argumento convincente para a mudança
	“This too shall pass”	Desta vez a iniciativa de mudança é diferente – nós queremos dizê-lo e estamos nele no longo percurso
	Táticas de diversão: sabotagem, a altura é a errada, muitas iniciativas e outras coisas, sendo a mudança uma maneira de se evitar o trabalho real	Liderança forte e eficaz

Fonte: Adaptado de Burke (2011, p.134)

Para Wilkinson&Schilt (2008) e Cummings&Worley (2008) as principais causas de resistência à mudança são:

- medo do desconhecido e medo de falhar;
- rivalidades e conflitos pessoais;
- não compreensão do motivo e/ou do contexto;
- desconfiança;
- preferência por estabilidade e continuidade: atitudes pessoais sobre a mudança);
- sentimento de falta de envolvimento;
- falta de diplomacia;
- apenas veem o lado negativo da mudança.

Uma das resistências comuns é a dificuldade em abandonar antigos hábitos, pois estes já lhes são familiares e “quando se deparam com novos estímulos, as respostas familiares podem ser incompatíveis com a nova situação, produzindo desta forma stress, que posteriormente passará a ser associado a novos estímulos” (Ribeiro, 2010, p.30).

Segundo Mendes (2005, p.5) um dos piores inimigos da mudança é o medo do desconhecido, pois os “funcionários muitas vezes não percebem porque é que a mudança está a acontecer e têm medo de serem postos em causa, quer em termos de qualidade, quer em termos de dependência”.

III.2.3 - Formas de resistência

Existem diferentes formas de resistência à mudança que também está relacionada com a forma que cada individuo sente a mudança, pois cada individuo vê-a de uma forma distinta que consequentemente levará a uma forma de adaptação própria.

Fatores tão distintos como a idade, formação, hábitos de trabalho, entre outros, dão origem a diferentes respostas (Ribeiro, 2010).

“Qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, seja organizacional, e, portanto, terá que enfrentar a inércia dos interesses instalados” (Camara et. al, 1998, p.65).

Segundo os mesmos autores (1998, p. 172), a:

“...resistência é, por um lado, positiva, porque dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade. Se não houvesse certo grau de resistência à mudança, o comportamento organizacional tornava-se imprevisível e caótico. Por outro lado, a resistência à mudança pode ser uma fonte de conflito funcional e diminuir a capacidade de adaptação e o progresso organizacional. A resistência à mudança nem sempre se manifesta de forma aberta e reconhecível. Pode, muitas vezes, ser subterrânea e invisível, sabotando os planos de mudança, sem dar a cara e se manifestar”.

Judson (1991) refere quatro formas de resistência à mudança e as principais ações e comportamentos que cada uma desencadeia, como se pode constatar no Quadro 3.

Quadro 3: Comportamentos em situações de mudança

Formas de Reagir	Ações e Comportamentos
Aceitação	Apoio e cooperação Aceitação Resignação Cooperação devido a pressões da gerência
Indiferença	Indiferença Apatia Perda de interesse pelo trabalho
Resistência Passiva	Fazer o estritamente necessário Comportamentos regressivos Protestos Trabalhar segundo as regras Não aprender Concordância verbal mas não executa
Resistência Activa	Fazer o mínimo possível Reduzir o ritmo de trabalho Causar danos Sabotagem intencional Cometer “erros” Críticas e queixas

Fonte: Adaptado de Judson (1991).

Para Cunha et al. (2007) a resistência à mudança pode dar-se a dois níveis: individual e organizacional. Na individual são as características dos indivíduos que têm influência, quer sejam subjetivas quer individuais, envolvendo vários aspetos como as necessidades, os hábitos, as inseguranças, as características de personalidade, o grau de conhecimento e as questões económicas. Para os mesmos autores, existem ainda dois tipos de fatores que influenciam no fracasso da mudança organizacional: os psicológicos e os organizacionais. Os psicológicos estão relacionados com a resistência à mudança por parte das pessoas (evitamento da incerteza, autointeresse, rotinas defensivas e a descrença na mudança). Os organizacionais traduzem-se na condução incorreta dos processos de mudança (abordagens incompletas, o uso indevido de processos e técnicas e as deficiências de comunicação) conforme explanado no quadro 4.

Quadro 4: Obstáculos à mudança

Psicológicos	Evitamento da incerteza - Aversão ao risco derivado de experiências de mudança passadas
	Rotinas defensivas – rotinas que impedem a organização de reagir e se adaptar
	Auto-interesse – Percepção da ameaça aos interesses pessoais
	Descrença na mudança – Ausência de confiança e envolvimento na mudança
Organizacionais	Abordagens incompletas – Falta de integração entre os esforços desenvolvidos aos níveis formal, psicológico e social
	Deficiências na comunicação – Insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança
	Uso indevido de processos e técnicas – Crença de que uma determinada técnica de intervenção pode ser a “varinha de condão”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007)

Nem sempre a resistência pode ser interpretada como algo negativo. De acordo com Robbins et al. (2011, p. 568), a resistência “pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, (...) oferecendo aos agentes da mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido”.

Mark Maletz citado em Cunha et al. (2007, p.851) tem a mesma opinião afirmando que “os agentes da mudança não devem lutar automaticamente contra a resistência, mas sim aprender com ela. Se nos fazem uma crítica pertinente e nos propõem uma solução alternativa, devemos adotá-la”.

Para Gibson et al. (2006), quanto maior for a mudança maior será a resistência à mudança. Estes autores dão importância ao estudo das manifestações pessoais de resistência à mudança e apresentam quatro razões para a resistência: interesse próprio e exclusivo (temem perder algo que valorizam, só pensam no seu interesse próprio); falta de compreensão e de confiança (não entendem os motivos da mudança e as suas implicações futuras); diferentes avaliações (quem implementa faz uma avaliação mais positiva da mudança do que o indivíduo que vai ser afetado por ela, por vezes isso acontece por terem diferentes níveis de informação, o que pode levar à resistência); pouca tolerância em relação às mudanças (temem não conseguir desenvolver as qualificações necessárias para um bom desempenho).

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

IV.1 – Natureza da investigação e método utilizado

A metodologia é composta por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais com a finalidade de alcançar os objetivos pretendidos. Gil (1999) refere que “o método pode ser definido como o caminho para chegar a um determinado fim”, tendo como objetivo “descrever em pormenor como se realizou o estudo, de tal modo que qualquer um o possa replicar, com base na informação fornecida” (Ribeiro, 1999).

O problema ou a questão de partida em estudo é determinar se existem resistências e obstáculos à implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP) na PSP.

O objetivo geral do nosso estudo consiste na análise e identificação dos obstáculos e resistências à mudança na implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP) na PSP.

De acordo com o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as resistências/obstáculos à mudança;
- Analisar as possíveis causas dos comportamentos de resistência à mudança;
- Tipificar propostas para o comprometimento com o modelo integrado.

Com base nos objetivos definidos era emergente dispor de um instrumento capaz de percecionar os obstáculos e resistências ao MIPP. Este propósito remeteu-nos para a adoção da metodologia do inquérito por questionário, que tem como objetivo, segundo Gil (1999), o “conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas”, permitindo assim “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim, os questionários que aplicámos visaram recolher dados que nos permitissem saber quais os obstáculos e resistências existentes na implementação e gestão do MIPP.

O primeiro critério a definir foi onde iríamos realizar o nosso estudo. A opção tomada foi a do Comando Distrital de Faro da PSP (CD Faro), pois permite-nos estudar toda uma região do país. O segundo critério foi quais as esquadras que deveríamos escolher, uma vez que, como já foi referido, o CD Faro possui três Divisões Policiais. A opção tomada foi aplicarmos o questionário nas esquadras onde está implementado o MIPP. Assim, seleccionamos as Esquadras de Competência Genérica de Faro e Portimão e as Esquadras Destacadas de Lagos, Olhão, Tavira e Vila Real de Santo António. O terceiro critério a ser utilizado foi a quem iríamos aplicar os inquéritos por questionário.

Segundo Fortin (1999) uma população “é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”. A decisão inicial foi no sentido de se aplicarem a todos os elementos das esquadras seleccionadas, independentemente da categoria profissional, contudo, e devido ao facto do questionário ser anónimo e apenas existir um oficial em cada esquadra, não sendo assim possível manter o anonimato na sua resposta, optámos por aplicar apenas à categoria de chefes e de agentes.

O nosso estudo caracteriza-se por ser do tipo exploratório, assente numa abordagem quantitativa. Exploratório porque pretendemos, com o mesmo, “fornecer alguns contributos que permitam entender, descrever e, sobretudo, conhecer melhor uma realidade ou um fenómeno” (Bruyne, 1991). Temos em conta que a “pertinência de uma pesquisa exploratória prende-se com o facto de esta assumir grande utilidade numa investigação científica, já que visa essencialmente abrir caminho a futuros estudos” (Bruyne, 1991).

IV.2 - Instrumento de recolha de dados

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário por administração indireta, ou seja, foi o respondente a preencher o questionário.

Esta técnica apresenta-se como a:

“mais adequada para o estudo e análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão, permitindo também quantificar uma multiplicidade

de dados e de proceder, por conseguinte, caso se deseje ou necessite, a análise de correlações” (Quivy *et* Campenhoudt, 1998).

Segundo Sarmiento (2013, p.67) “o inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”.

Tivemos especial atenção na redação do questionário, sendo que as questões colocadas foram as que se nos afiguraram pertinentes e adequadas tendo em conta os objetivos estabelecidos. Devido à sua confidencialidade, tivemos que excluir as perguntas sobre a idade, o sexo e a categoria profissional, pois em algumas esquadras isso seria um fator identificativo, uma vez que, por exemplo, apenas existe um oficial, e em alguns casos apenas uma mulher.

Assim, tentámos construí-los de forma a que não identificassem o respondente, garantindo assim o anonimato e que fossem claros, simples e pouco extensos, para não fatigar os inquiridos. Escolheram-se questões de tipo fechado.

O inquérito por questionário é composto por 49 questões (3 variáveis independentes e 46 variáveis dependentes). As variáveis independentes fazem a caracterização dos entrevistados relativamente ao tempo de serviço, ao tipo de esquadra e onde desempenham funções. As variáveis dependentes avaliam as medidas subjetivas em duas dimensões, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Dimensões de análise

A – Implementação		
Componente	Indicador	Questão
Obstáculos	Estruturais	Q3 - A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correta
		Q4- Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado
		Q12- Conheço a diretiva que implementa o policiamento de proximidade
		Q18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP
	Organizacionais	Q2 - Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação
		Q8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP
		Q13 - O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP
		Q22 - Considero positivo a implementação do MIPP
	Cultura relacional	Q6- A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP
		Q11- A implementação do MIPP não era necessária
		Q20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP
	Resistências	Comportamentos de Interação
Q7 - Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o necessário		
Q16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado		
Q23- A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais		
Comportamentos Relacionais		Q1 - A implementação do MIPP é-me indiferente
		Q9- Gosto/gostava de ser parte ativa na implementação do MIPP
		Q14 - Considero negativa a implementação do MIPP
		Q17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP
Comportamentos de Envolvimento		Q10 - Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP
		Q15 - Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP
		Q19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes
		Q21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam

B – Gestão		
Obstáculos	Estruturais	Q24 - Podemos considerar que o MIPP funciona bem
		Q30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes
		Q37- O MIPP é um programa que necessita de melhorias
		Q42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação
	Organizacionais	Q29- O MIPP é uma mais valia para a PSP
		Q33- O MIPP não tem recursos humanos suficientes
		Q34 - Devia haver mais formação sobre o MIPP
		Q39 - A seleção dos elementos para o MIPP é efetuada da forma correta
		Q43 - O MIPP tem recursos materiais suficientes
	Cultura relacional	Q27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes
		Q35- Na seleção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos
		Q45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos
	Resistências	Comportamentos de Interação
Q36 - A colaboração entre todos os elementos da Esquadra é muito importante		
Q40- Sempre que puder colaboro em ações do MIPP		
Q46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles		
Comportamentos Relacionais		Q26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP
		Q31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções
		Q38 - Sempre que necessito de ajuda os meus colegas colaboram comigo
		Q41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam
Comportamentos de Envolvimento		Q25 - Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP
		Q32 - Gosto/Gostava de participar em ações do MIPP
		Q44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho

Fonte: Elaboração própria

O questionário está estruturado em três partes. A primeira e segunda parte são constituídas pelas afirmações constantes na tabela 1, onde foi solicitado aos respondentes que numa escala de Likert de 1 a 5 (quadro 5), que apresenta uma série de proposições, e nas quais o inquirido deve seleccionar uma. A utilização das escalas são adequadas quando procuramos avaliar o grau de concordância relativamente a uma determinada questão, sendo atribuído um número a cada resposta (score), que reflete a direção de atitude em relação a cada afirmação.

Quadro 5: Escala do questionário

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Na terceira parte do questionário, intitulada Dados Profissionais, pretendeu-se caracterizar o perfil do respondente, através de questões como o tempo de serviço, tipo de esquadra e a área onde desempenha funções.

IV.3 – Caracterização da Amostra

Segundo Sarmiento (2013, p.71) “O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objectos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”.

Para Fortin (2009, p.132) a amostra consiste na “fracção de uma população sobre a qual se faz o estudo”.

Assim, a população considerada para esta investigação é composta por 390 elementos policiais, das categorias de Chefes e de Agentes. A investigação incidiu sobre as Esquadras Integradas de Faro e Portimão e sobre as Esquadras Destacadas de Lagos, Olhão, Tavira e Vila Real de Santo António (tabela 2).

Tabela 2: Definição do universo

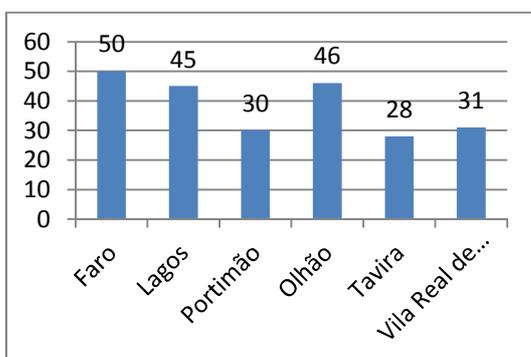
Esquadra	População
Esquadra Integrada de Portimão	59
Esquadra Integrada de Faro	61
Esquadra Destacada de Lagos	72
Esquadra Destacada de Olhão	77
Esquadra Destacada de Tavira	59
Esquadra Destacada de Vila Real de Santo António	62
Total	390

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao processo de amostragem poderemos dizer que trabalhamos na base da conveniência e voluntariado dos respondentes da zona geográfica do Algarve pelo que será mais rigoroso falar em população. A utilização posterior do termo amostra decorre da mortalidade das respostas. Na prática, em relação à magnitude da população recebemos um número de respostas inferior.

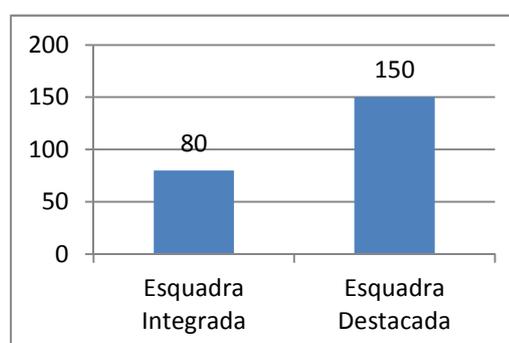
Conforme se pode constatar no Gráfico 1 a Esquadra de Competência Territorial de Faro foi onde obtivemos o maior número de inquiridos representando 21,74% ($n = 50$), seguida da Esquadra Destacada de Olhão com 20% ($n = 46$), da Esquadra Destacada de Lagos com 19,57% ($n = 45$), da Esquadra Destacada de Vila Real de Santo António com 13,48% ($n = 31$), da Esquadra Integrada de Portimão com 13,04% ($n = 30$) e da Esquadra Destacada de Tavira com 12,17% ($n = 28$). A maioria dos inquiridos encontra-se nas Esquadras Destacadas representando 65, 22% da amostra, enquanto os das Esquadras Integradas representam 34,78% como demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 1: Esquadra



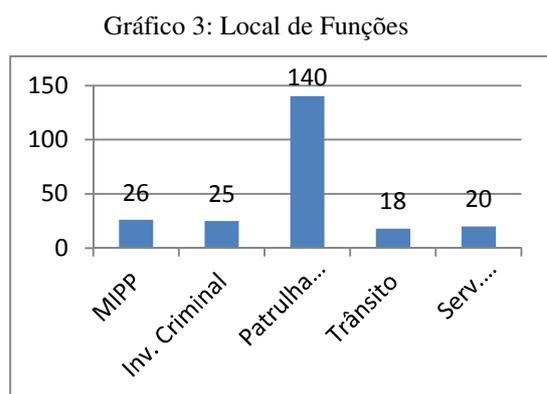
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: Tipo de Esquadra

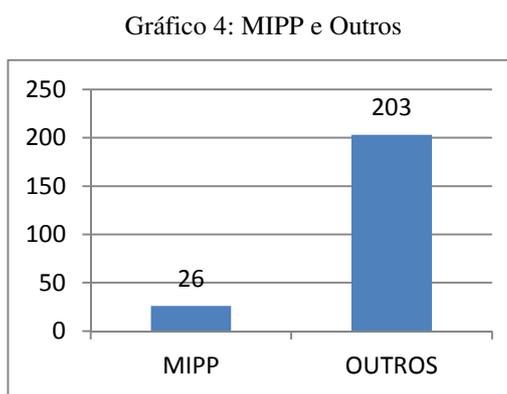


Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 3 podemos apreciar a distribuição dos inquiridos relativamente ao local de funções. Assim os que exercem funções na patrulha auto/apeada representam a maioria com 61,14% ($n = 140$), no MIPP 11,35% ($n = 26$), na investigação criminal 10,92% ($n = 25$), nos serviços administrativos 8,73% ($n = 20$) e no trânsito 7,86% ($n = 18$). Podemos constatar que os que trabalham em outras funções representam a maioria com 86,65% ($n = 203$) enquanto que no MIPP representam 11,35% ($n = 26$) conforme podemos observar no Gráfico 4.

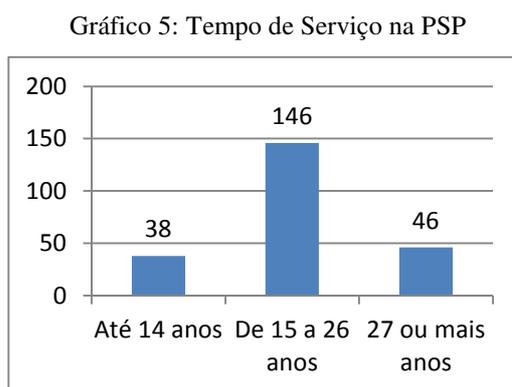


Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 5 refere-se ao tempo de serviço dos inquiridos na PSP, onde podemos constatar que a maioria dos inquiridos encontra-se no escalão dos 15 a 26 anos representando 63,48% ($n = 146$) da amostra, enquanto os do escalão dos 26 ou mais anos representam 20% ($n = 46$) e os do escalão até 14 anos representam 16,52% ($n = 38$).



Fonte: Elaboração própria

Desta caracterização das nossas variáveis independentes podemos verificar que os nossos grupos de análise, e tomando a consideração mais à frente aduzida de que os grupos terão magnitude diferente se a razão entre o mais pequeno e o maior for ≥ 1.5 , verificamos

que nem todos têm um rácio de 1.5 ou maior não sendo, portanto, todos suficientemente diferentes entre si em termos de magnitude. Esta constatação deveria levar-nos à utilização da fórmula de Bartlett em vez da de Levene naquilo que ao teste da homocedasticidade diz respeito. Também aqui verificamos que alguns Ns estão abaixo de 30.

IV.4 - O procedimento de recolha de dados

Numa primeira fase foram definidas as dimensões, os componentes e os indicadores e foram enviados para dois especialistas que efetuaram a sua validação em termos da adequação epistemológica.

A segunda fase passou pela elaboração da primeira versão do questionário com perguntas que recolhessem informação suficiente sobre os indicadores. Depois de elaborado, foi entregue a dois especialistas para verificarem a sua adequabilidade em relação aos indicadores. De seguida, foi enviado para uma amostra de cada esquadra, com um total de 15 respondentes, para validação. Pretendeu-se validar o questionário relativamente à sua clareza, inteligibilidade e extensão.

Depois de recolhida a primeira versão do questionário, foi efetuado o tratamento dos dados obtidos na validação e foi construída a versão final do questionário.

Foi aplicada a versão final do questionário, exceto aos 15 elementos que participaram na validação. Entregamos 375 questionários, número não correspondente aos recebidos que somaram o número de 230, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Número de respostas

Esquadra	População	Nº respondentes processo validação questionário	Nº respondentes inquérito por questionário
Esquadra Competência Territorial de Portimão	59	3	30
Esquadra Competência Territorial de Faro	61	3	50
Esquadra Destacada de Lagos	72	2	45
Esquadra Destacada de Olhão	77	3	46
Esquadra Destacada de Tavira	59	2	28
Esquadra Destacada de Vila Real de Santo António	62	2	31
Total	390	15	230

Fonte: Elaboração própria

A sua aplicação decorreu nas esquadras, sem a nossa presença, no entanto todas as informações necessárias foram transmitidas por email aos possíveis respondentes e pelos Comandantes de Esquadra aquando da entrega do inquérito por questionário.

Após a recolha dos inquéritos por questionário, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos através dos mesmos, recorrendo à análise estatística, nomeadamente ao SPSS e ao *Microsoft Excel*.

IV.5 – Hipóteses

As nossas hipóteses de trabalho foram sempre bicaudais na perseguição de entendermos se existe diferença de posição entre os vários grupos em análise e foram formuladas como se explicita:

- A distribuição das variáveis dependentes não é normal;
- No caso de cada uma das nossas dimensões a sua distribuição não é normal;
- A distribuição das variáveis dependentes não é uniforme;
- No caso de cada uma das nossas dimensões a sua distribuição não é diferente de uma média teórica de 2,5;

- Os grupos TEMPO DE SERVIÇO NA PSP são diferentes entre si no que diz respeito às medidas de tendência central naquilo que respeita às respostas às perguntas (da 1 à 46);
- Os grupos TIPO DE ESQUADRA são diferentes entre si no que diz respeito às medidas de tendência central naquilo que respeita às respostas às perguntas (da 1 à 46);
- Os grupos MIPP e OUTROS são diferentes entre si no que diz respeito às medidas de tendência central naquilo que respeita às respostas às perguntas (da 1 à 46);
- Os grupos TEMPO DE SERVIÇO NA PSP são diferentes entre si no que diz respeito à distribuição das respostas às perguntas (da 1 à 46);
- Os grupos TIPO DE ESQUADRA são diferentes entre si no que diz respeito à distribuição das respostas às perguntas (da 1 à 46);
- Os grupos MIPP e OUTROS são diferentes entre si no que diz respeito à distribuição das respostas às perguntas (da 1 à 46).

CAPÍTULO V – PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Chegamos à fase do nosso estudo em que iremos apresentar a metodologia de tratamento de dados e análise dos resultados provenientes da aplicação do instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário. Para Fortin (1999, p.330), a apresentação dos resultados “deve limitar-se a uma apresentação sob a forma narrativa dos resultados que ele reproduziu nos quadros e nas figuras”.

V.1 – Itinerário cognoscitivo da tomada de decisões

O nosso α foi estabelecido ao nível de .05.

Neste trabalho são consideradas como variáveis independentes os diversos grupos em análise (TEMPO DE SERVIÇO NA PSP, TIPO DE ESQUADRA E MIPP E OUTROS) e como variáveis dependentes as respostas ao questionário no que diz respeito entre as perguntas 1 e 46.

Numa fase exploratória (e uma vez que tínhamos variáveis de escala tipo Likert) decidimos tentar utilizar tanto procedimentos da estatística paramétrica quanto da não paramétrica.

Recorde-se que nos procedimentos em que se jogava com a média enquanto medida de tendência central, e para manter a direção da interpretação desta medida, tivemos de recodificar os valores de algumas variáveis, que por uma questão de controle se encontravam com uma proposta de resposta cuja interpretação era invertida. Ou seja os sujeitos com respostas inferiores (1 e 2) exibiam uma atitude cognitiva positiva em relação ao MIPP enquanto que os de respostas superiores exibiam um atitude cognitiva mais negativa em relação ao MIPP.

Desta maneira a escala transformou-se para estes casos da seguinte maneira:

- Valor 1 passou a 5
- Valor 2 passou a 4
- Valor 3 manteve o 3
- Valor 4 passou a 2
- Valor cinco passou a 1

O mesmo procedimento foi levado a cabo para os tratamentos próprios da estatística não paramétrica.

As perguntas do questionário abrangidas por este procedimento foram as seguintes:

1 - A implementação do MIPP é-me indiferente
7 - Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o necessário
11- A implementação do MIPP não era necessária
14- Considero negativa a implementação do MIPP
16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado
17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP
18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP
23- A implementação do MIPP prejudicou a interacção entre os elementos policiais
33- O MIPP não tem recursos humanos suficientes
34- Devia haver mais formação sobre o MIPP
37- O MIPP é um programa que necessita de melhorias
44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho

Assim:

- quando tomamos as variáveis como variáveis de nível de mensuração intervalar utilizaríamos o t de student (para uma amostra e para duas independentes) e a ANOVA quando tínhamos mais de duas amostras independentes.
- quando tomamos as variáveis como variáveis de nível de mensuração ordinal utilizaríamos a prova de Kolmogorov para uma amostra, a de Mann Whitney U para duas amostras independentes e a prova de Kruskall Wallis para mais de duas amostras independentes.

- quando tomamos as variáveis como variáveis de nível de mensuração nominal utilizaríamos o teste qui-quadrado para uma amostra, para duas amostras e para mais de duas amostras.

No caso da utilização da prova do qui-quadrado adotamos, quando fizesse algum sentido em termos da explicabilidade procurada no nosso trabalho, o seguinte procedimento:

- Dado que os nossos graus de liberdade foram sempre superiores a 1 foi nossa preocupação cumprir a regra segundo a qual não pode haver nenhuma frequência esperada inferior a 1 ou mais de 20% das células tiverem frequências esperadas inferior a 5.
- Nos casos em que isto ocorre deveríamos aglomerar as categorias. Como nunca obtivemos frequências esperadas inferiores a 1, nos casos em que obtivemos mais de 20% das células com frequência esperada inferior a 5 – e quando já não podíamos fazer mais aglomerações- optamos por utilizar o procedimento Monte Carlo para obter o nosso p. Esta situação ocorreu com as perguntas 6, 26 e 46.
- Não utilizamos o procedimento de Fisher porque nunca tivemos um $N \leq 10$.

Com um α estabelecido ao nível de .05 desenhamos as provas de aderência a uma distribuição teórica da seguinte maneira:

- a nível ordinal consideramos como H_0 a distribuição uniforme
- a nível intervalar consideramos como nossa H_0 a contra-média de 2,5 numa escala de 1 a 5
- a nível nominal consideramos como H_0 a distribuição uniforme

Em qualquer das situações a prova a utilizar para verificação da normalidade foi a de Kolmogorov-Smirnov e a de homocedasticidade seria a prova de Levene para grupos com Ns iguais ou parecidos e a de Bartlett quando os Ns não são iguais. Estas últimas nem chegaram a ser executada porque perante o argumento de falta de normalidade passamos de imediato a tratamentos não paramétricos. Então acabamos por utilizar o Kolmogorov Smirnov para testar a distribuição uniforme e a distribuição normal.

Quando os pressupostos da estatística paramétrica (N das amostras ≥ 30 , normalidade da distribuição e o estatuto da homogeneidade de variâncias) não se verificavam de maneira inequívoca optamos por provas próprias da estatística não paramétrica.

Em algumas situações, com a criação de novos grupos de análise através dos comandos “Compute Variable” e “Recode into Different Variable” chegamos a grupos com $N_s \geq 30$ com excepção para o grupo da V.I. MIPP e Outros . Este novos grupos são apresentados na secção de caracterização da nossa amostra.

Na procura da consistência interna das nossas dimensões utilizamos o procedimento do α de Cronbach e com a seguinte interpretação:

- Muito Boa – $\alpha \geq .9$
- Boa – α entre $.8$ e $.9$
- Razoável – α entre $.07$ e $.8$
- Fraca – entre $.6$ e $.7$
- Inadmissível – $\alpha < .6$

Neste caso, e devido ao teorema do limite central $N's > 30$ não foi necessário verificar a normalidade porque o N aqui é sempre a totalidade do número de respostas a cada pergunta (≥ 200).

Neste procedimento e no caso de os índices serem moderados ou baixos nunca optamos (por força dos procedimentos realizados durante a validação do questionário) por eliminar qualquer item acreditando que, muitas vezes é preferível uma avaliação substantiva em detrimento de uma estatística.

Para o teste de homocedasticidade tentamos também perceber se os nossos grupos em análise eram diferentes em magnitude tomando como critério a proposta de Pestana e Gageiro (2005, p. 276) segundo os quais são considerados “...grupos de dimensão semelhante quando o quociente entre a maior dimensão e a menor for inferior a 1,5.”.

Em todas as situações utilizamos o processo de “Exclui casos test-by-test” do SPSS versão 21 para MAC.

V.2 – Tratamento dos dados, análise e discussão dos resultados

Da anterior caracterização das nossas variáveis independentes podemos verificar que os nossos grupos de análise, e tomando a consideração mais à frente aduzida de que os grupos terão magnitude diferente se a razão entre o mais pequeno e o maior for \geq a 1.5, verificamos que nem todos têm um rácio de 1.5 ou maior não sendo, portanto, todos suficientemente diferentes entre si em termos de magnitude. Esta constatação deveria levar-nos à utilização da fórmula de Bartlett em vez da de Levene naquilo que ao teste da homocedasticidade diz respeito. Também aqui verificamos que alguns Ns estão abaixo de 30.

V.2.1 – Análise da normalidade das variáveis dependentes

V.2.1.1 - Considerando a escala de 1-2-3-4-5

Quanto à nossa hipótese nula de que as variáveis teriam uma distribuição normal ou próxima da normal, aplicamos a prova Kolmogorov-Smirnov para uma amostra sendo que todas as variáveis apresentam um $p < .05$ pelo que podemos dizer que os resultados sugerem que as variáveis não seguem uma distribuição normal.

V.2.1.2 - Considerando a escala de 1-2-3

Quanto à nossa hipótese nula de que as variáveis teriam uma distribuição normal ou próxima da normal, aplicamos a prova Kolmogorov-Smirnov para uma amostra sendo que todas as variáveis apresentam um $p < .05$ pelo que podemos dizer que os resultados sugerem que as variáveis não seguem uma distribuição normal.

V.2.1.3 - Considerando as nossas dimensões

Quadro 6: Prova de Kolmogorov-Smirnov

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test															
		IOE INV	IOO INV	IOC INV	IRCI INV	IRCR INV	IRCE INV	GOE INV	GOO INV	GOC INV	GRCI INV	GRCR INV	GRCE INV	IO INV	IR INV	GO INV	GR INV
Asymp.		,062	,087	,029	,038	,056	,128	,000	,000	,055	,002	,001	,001	,644	,009	,254	,071
Sig. (2-tailed)																	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Fonte: Elaboração própria

A partir do quadro anterior podemos verificar que nem todas as dimensões conseguiram um $p \leq .05$ isto é, nem todas têm distribuição normal.

V.2.2 – Análise da distribuição uniforme das variáveis dependentes

V.2.2.1 - Considerando a escala de 1-2-3-4-5

Quanto à nossa hipótese nula de que as variáveis teriam uma distribuição uniforme todas as variáveis acusam um $p \leq .05$ pelo que podemos rejeitar a hipótese nula e dizer que os resultados sugerem que as distribuições observadas podem ser confiáveis. A prova utilizada foi a de Kolmogorov Smirnov para uma amostra.

V.2.2.2 - Considerando a escala de 1-2-3

Quanto à nossa hipótese nula de que as variáveis teriam uma distribuição uniforme todas as variáveis acusam um $p \leq .05$ pelo que podemos rejeitar a hipótese nula e dizer que os resultados sugerem que as distribuições observadas podem ser confiáveis.

A prova utilizada foi a de Kolmogorov-Smirnov para uma amostra.

V.2.2.3 - Considerando as nossas dimensões

Quisemos ainda ver a normalidade e a distribuição das média das nossas dimensões. Esta última foi testada com o T de Student e com uma contra-média de 2,5 (média de uma distribuição de 5). Embora violando os requisitos da estatística paramétrica, nomeadamente a falta de normalidade na sua distribuição, quisemos calcular a média das nossas dimensões (quadro 7) por uma questão impressionista e global do comportamento das nossas variáveis dependentes.

Quadro 7: Médias obtidas nas nossas dimensões do questionário

One-Sample Statistics		
	N	Mean
IOE_INV	230	3,0543
IOO_INV	230	3,0946
IOC_INV	229	3,7089
IRCI_INV	230	3,7315
IRCR_INV	230	3,5935
IRCE_INV	230	3,2141
GOE_INV	230	2,9283
GOO_INV	230	2,8287
GOC_INV	230	2,8971
GRCI_INV	230	3,7946
GRCR_INV	230	3,4467
GRCE_INV	230	3,1043

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8: Níveis de confiança das médias obtidas nas dimensões do nosso questionário

One-Sample Test						
Test Value = 2.5						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IOE_INV	10,075	229	,000	,55435	,4459	,6628
IOO_INV	10,167	229	,000	,59457	,4793	,7098
IOC_INV	22,216	228	,000	1,20888	1,1017	1,3161
IRCI_INV	25,709	229	,000	1,23152	1,1371	1,3259
IRCR_INV	18,024	229	,000	1,09348	,9739	1,2130
IRCE_INV	12,366	229	,000	,71413	,6003	,8279
GOE_INV	9,752	229	,000	,42826	,3417	,5148
GOO_INV	9,359	229	,000	,32870	,2595	,3979
GOC_INV	6,590	229	,000	,39710	,2784	,5158
GRCI_INV	25,258	229	,000	1,29457	1,1936	1,3956
GRCR_INV	20,149	229	,000	,94674	,8542	1,0393
GRCE_INV	11,260	229	,000	,60435	,4986	,7101

Fonte: Elaboração própria

Dos resultados acima (quadro 8) podemos concluir que como o nosso p é sempre $< .05$ podemos rejeitar a nossa hipótese nula, segundo a qual o valor dos dados observados não seriam distintos de uma média teórica de 2.5, e portanto podemos concluir que os resultados sugerem que as média observadas são diferentes de 2.5 e que são estatisticamente significativas e confiáveis. A reforçar esta conclusão temos o facto de nunca ter sido observado o valor 0 entre os limites lower e o upper da 95% Confidence Interval of the Difference. Esta última constatação diz-nos que não existe probabilidade de verificarmos uma diferença com magnitude 0 entre os limites inferior e superior das médias observadas para um grau de confiança de 95%.

V.2.3 – Análise da semelhança da magnitude entre grupos

Neste caso, obtivemos alguns grupos com raios superiores a 1,5 e outros inferiores a 1,5. Também por esta razão, e procurando a homogeneidade na tipologia dos grupos, avançamos para a recodificação da variáveis independentes tal como se apresenta mais à frente.

V.2.4 – Análise da consistência interna dos índices

Tabela 4 – Consistência interna dos índices

ÍNDICE	α de Cronbach
IOE (Dimensão:Implementação Componente:Obstáculos Indicadores:Estruturais)	.611
IOO (Dimensão:Implementação Componente:Obstáculos Indicadores:Organizacionais)	.639
IOC (Dimensão:Implementação Componente:Obstáculos Indicadores:Cultura Relacional)	.546
IRCI (Dimensão:Implementação Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos de Interação)	.492
IRCR (Dimensão:Implementação Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos Relacionais)	.671
IRCE (Dimensão:Implementação Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos de Envolvimento)	.726
GOE (Dimensão:Gestão Componente:Obstáculos Indicadores:Estruturais)	.595
GOO (Dimensão:Gestão Componente:Obstáculos Indicadores:Organizacionais)	.221
GOC (Dimensão:Gestão Componente:Obstáculos Indicadores:Cultura Relacional)	.720
GRCI (Dimensão:Gestão Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos de Interação)	.661
GRCR (Dimensão:Gestão Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos Relacionais)	.622
GRCE (Dimensão:Gestão Componente:Resistências Indicadores:Comportamentos de Envolvimento)	.322

Fonte: Elaboração própria

Com um α de Cronbach entre o razoável (7 Índices) e o fraco (5 Índices) (tabela 4) decidimos reforçar a hipótese da utilização de procedimentos não paramétricos nas nossas análises e apostar na análise de pergunta a pergunta dentro de cada dimensão que é apenas teórica (não foi confirmada pelo α de Cronbach mas validada no pré teste).

V.3 – Recodificação das variáveis

Da caracterização anterior, por força de alguns grupos terem um N inferior a 30, e em favor da melhor inteligibilidade e interpretação dos dados e dos resultados, as nossas variáveis independentes foram recodificadas da maneira que a seguir se descreve.

Variável ESQUADRA foi recodificada através da utilização processual dos comandos “Compute Variable” e “Recode into diferente variable” dando origem aos Grupos “Esquadra Integrada” (Faro e Portimão) e “Esquadra Destacada” (restantes) e que se alojam na variável TIPO DE ESQUADRA

A variável LOCAL DE FUNÇÕES foi recodificada em: MIPP e OUTROS

Os sujeitos que exerciam funções no MIPP encontram-se no grupo MIPP enquanto que os outros se encontram no grupo OUTROS.

No que diz respeito ao Tempo de Serviço na PSP mantivemos os três grupos originais.

A distribuição da magnitude dentro dos novos grupos é a seguinte:

- TIPO DE ESQUADRA (com a distribuição de 80-50) - tem um rácio de 1,87.
- MIPP e OUTROS (com a distribuição de 26-203) - tem um rácio de 7,8 pelo que são também suficientemente diferentes uns dos outros em termos de magnitude.
- TEMPO DE SERVIÇO NA PSP – Nesta variável o grupo até 14 anos e o grupo com 27 ou mais anos não são, em termos de magnitude, diferentes entre si.

Continuamos assim com alguns grupos que exibem um N abaixo de 30 e com rácio de semelhança inferior a 1,5.

Deste modo, julgamos que os procedimentos não paramétricos serão mais adequados para a testagem das nossas hipóteses.

Também por uma questão de reduzir a dispersão na interpretação dos resultados, optamos por recodificar as respostas que tinham uma escala entre 1 e 5 (o que de algum

modo foi intencional na medida em que permite ao sujeito respondente colocar-se melhor no ponto da escala que melhor traduz a intensidade da sua atitude cognitiva perante a pergunta) transformando essa escala na seguinte:

- Valores entre 1 e 2 passam a 1
- Valores de 3 passam a 2
- Valores entre 4 e 5 passam a 3.

V.4 – Testagem das hipóteses de independência

Nem o teste t de Student para comparação de médias nem o procedimento ANOVA foram considerados devido a que as variáveis dependentes não exibiam distribuição normal e porque, apesar das recodificações das variáveis independentes, apareciam Ns inferiores a 30 (nomeadamente em MIPP).

Por uma questão de homogeneidade interpretativa a nível da substância, e porque nesta altura estamos a considerar as nossas variáveis dependentes com nível de mensuração ordinal, decidimos comparar os diferentes grupos que formam as nossas variáveis independentes recorrendo à prova de Mann Whitney para os casos de duas amostras independentes e à prova de Kruskal Wallis no caso de mais de duas amostras independentes como é o caso da variável *TEMPO DE SERVIÇO NA PSP*.

Quanto às medidas de tendência central obtivemos os seguintes resultados constantes das tabelas 5 à 16:

Tabela 5- Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
3- A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correta	116.57	114.93	.844	141.85	111.56	.015	106.26	119.97	108.95	.325
4-Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado	117.31	114.53	.748	168.06	108.20	.000	117.41	116.99	109.20	.746
12- Conheço a diretiva que implementa o policiamento de proximidade	129.32	108.13	.014	159.75	109.27	.000	112.64	114.89	119.78	.856
18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP	108.81	119.07	.234	60.33	122.00	.000	115.82	114.14	119.57	.875

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 5 relativa à IOE verificamos que na pergunta 3 **“A forma com o MIPP foi implementado foi a mais correcta”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .015$ (menor que $.050$). O mesmo acontece na pergunta 4 **“Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$. Na pergunta 12 “Conheço a diretiva que implementa o policiamento de proximidade” verifica-se que as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .014$, assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .000$. Na pergunta 18 verificamos que o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .000$.

Tabela 6 - Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		
2- Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação	102.29	122.55	.015	151.23	110.36	.001	102.18	119.39	114.15	.286
8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP	113.51	116.56	.721	163.52	108.79	.000	124.50	115.07	109.43	.532
13- O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP	118.68	113.81	.553	155.40	109.83	.000	107.58	114.30	125.85	.343
22-Considero positivo a implementação do MIPP	114.57	116.00	.854	142.35	111.50	.008	110.80	118.77	109.00	.503

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 relativa à IOO constatamos que na pergunta 2 **“Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação”** a ESQUADRA INTEGRADA e a ESQUADRA DESTACADA são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .015$ (menor que $.050$), assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .001$. Também na pergunta 8 **“Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .000$. Na pergunta 13 **“O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP”** verifica-se que MIPP e OUTROS o são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .000$. Na pergunta 22 **“Considero positivo a implementação do MIPP”** também se verifica com o MIPP e OUTROS com um $p = .008$.

Tabela 7- Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
6- A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP	118.05	114.14	.580	136.27	112.28	.023	116.55	117.47	108.37	.568
11- A implementação do MIPP não era necessária	104.91	121.15	.041	89.92	118.21	.018	120.03	115.86	110.63	.751
20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP	126.71	108.83	.038	162.06	108.64	.000	111.93	116.41	113.10	.899

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 7 relativa à IOC verificamos que na pergunta 6 **“A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .023$ (menor que $.050$). Na pergunta 11 **“A implementação do MIPP não era necessária”** constata-se que as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .041$, assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .018$. Na pergunta 20 **“Estou familiarizado com o conceito do MIPP”** verifica-se que as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .038$, assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .000$.

Tabela 8 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
5- O MIPP permite trabalhar em equipa	121.34	112.39	.258	149.81	110.54	.001	111.11	119.84	105.37	.285
7- Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o necessário	105.45	120.86	.057	98.35	117.13	.121	118.03	117.80	106.11	.476
16- Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o que me é ordenado	100.70	123.39	.005	84.37	118.92	.004	115.29	114.44	119.04	.895
23- A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais	100.65	123.42	.007	103.15	116.52	.293	111.16	116.40	116.22	.892

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 relativa à IRCI verificamos que na pergunta 5 “**O MIPP permite trabalhar em equipa**” o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .001$ (menor que $.050$). O mesmo acontece na pergunta 16 “**Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o que me é ordenado**” com as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS com um $p = .005$ e com o MIPP e OUTROS com um $p = .004$. Na pergunta 23 “**A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais**” verifica-se que as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .007$.

Tabela 9 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
1-A implementação do MIPP é-me indiferente	107.36	119.84	.137	93.19	117.79	.051	117.89	115.15	114.62	.074
9- Gosto/gostava de ser parte activa na implementação do MIPP	108.28	119.35	.198	167.65	108.26	.000	109.99	117.00	115.29	.385
14- Considero negativa a implementação do MIPP	110.70	118.06	.320	99.23	117.02	.109	116.88	117.39	108.36	1.027
17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP	114.58	115.99	.868	75.19	120.10	.000	119.80	115.04	113.41	.249

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 9 relativa à IRCR verificamos que na pergunta 9 **“Gosto/gostava de ser parte activa na implementação do MIPP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .000$ (menor que $.050$). O mesmo acontece na pergunta 17 **“Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$.

Tabela 10 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP	110.01	118.43	.332	183.00	106.29	.000	96.36	122.84	108.02	.045
15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP	126.34	109.72	.047	149.67	110.56	.002	106.21	115.72	122.49	.470
19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes	121.68	112.20	.261	164.79	108.62	.000	113.97	117.94	109.01	.676
21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam	112.83	116.92	.633	147.17	110.88	.005	117.53	121.30	95.41	.046

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 10 relativa à IRC verificamos que na pergunta 10 **“Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .000$ (menor que $.050$), assim como o TEMPO NA PSP com um $p = .045$. Na pergunta 15 **“Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP”** constata-se que as ESQUADRAS INTEGRADAS e as ESQUADRAS DESTACADAS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .047$, assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .002$. Na pergunta 19 **“As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes”** também temos o MIPP e OUTROS com um $p = .000$. Na pergunta 21 **“Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam”** verifica-se que o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .005$, assim como TEMPO NA PSP com um $p = .046$.

Tabela 11 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
24- Podemos considerar que o MIPP funciona bem	113.04	116.81	.660	150.88	110.40	.002	117.57	116.17	111.66	.889
30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes	119.33	113.46	.456	148.13	110.76	.002	105.68	118.17	115.13	.484
37- O MIPP é um programa que necessita de melhorias	114.15	116.22	.768	127.58	113.39	.177	105.64	116.19	121.46	.349
42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação	119.09	113.59	.515	145.15	111.14	.007	101.22	119.57	114.38	.253

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 11 relativa à GOE verificamos que na pergunta 24 **“Podemos considerar que o MIPP funciona bem”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .002$ (menor que $.050$). O mesmo se verifica na pergunta 30 **“As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .002$ e na pergunta 42 **“O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .007$.

Tabela 12 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		
29- O MIPP é uma mais valia para a PSP	116.53	114.95	.834	142.33	111.50	.007	108.84	117.86	113.52	.638
33- O MIPP não tem recursos humanos suficientes	114.28	116.15	.827	136.13	112.29	.063	120.47	117.42	105.30	.443
34- Devia haver mais formação sobre o MIPP	118.88	113.70	.491	140.12	111.78	.012	100.96	121.79	107.54	.059
39- A selecção dos elementos para o MIPP é efectuada da forma correcta	125.46	110.19	.070	159.65	109.28	.000	104.50	117.29	118.90	.470
43- O MIPP tem recursos materiais suficientes	120.75	112.70	.339	125.77	113.62	.336	127.93	107.95	192.20	.046

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 12 relativa à GOO constatamos que na pergunta 29 **“O MIPP é uma mais valia para a PSP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .007$ (menor que $.050$). O mesmo se constata na pergunta 34 **“Devia haver mais formação sobre o MIPP”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .012$ e na pergunta 39 **“A seleção dos elementos para o MIPP é efetuada da forma correta”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$. Na pergunta 43 **“O MIPP tem recursos materiais suficientes”** verifica-se que o TEMPO NA PSP são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .046$.

Tabela 13 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes	104.15	121.55	.045	155.85	109.77	.000	109.82	117.88	112.63	.733
35- Na selecção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos	124.73	110.58	.095	169.23	108.05	.000	115.16	116.10	113.88	.977
45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos	110.48	118.18	.365	162.25	108.95	.000	106.46	118.03	114.95	.584

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 13 relativa à GOC constatamos que na pergunta 27 **“Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes”** a ESQUADRA INTEGRADA e a ESQUADRA DESTACADA são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .045$ (menor que $.050$), assim como o MIPP e OUTROS com um $p = .000$. Também na pergunta 35 **“Na selecção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central com um $p = .000$ e na pergunta 45 **“O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$.

Tabela 14 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	
28- Na minha Esquadra existe uma boa colaboração entre todos os elementos	105.83	120.66	.084	127.96	113.34	.254	106.25	122.14	102.05	.095
36- A colaboração entre todos os elementos da Esquadra é muito importante	109.09	118.92	.200	129.81	113.10	.145	105.39	121.25	105.59	.116
40- Sempre que puder colaboro em acções do MIPP	113.04	116.81	.630	148.69	110.68	.001	120.42	119.07	100.10	.117
46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles	109.43	118.74	.114	133.50	112.63	.018	103.63	118.32	116.36	.163

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 14 relativa à GRCI verificamos que na pergunta 40 **“Sempre que puder colaboro em acções do MIPP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .001$ (menor que .050). O mesmo se verifica na pergunta 46 **“Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .018$.

Tabela 15 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		
26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP	116.79	114.81	.782	136.73	112.22	.022	115.47	113.39	122.22	.600
31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções	107.77	119.62	.161	140.98	111.67	.021	111.46	119.80	105.18	.333
38- Sempre que necessito de ajuda os meus colegas colaboram comigo	109.90	118.92	.200	129.81	113.10	.145	105.39	121.25	105.59	.116
41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam	125.95	109.93	.061	167.37	108.29	.000	114.87	116.65	112.37	.917

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 15 relativa à GRCR verificamos que na pergunta 26 **“O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .022$ (menor que $.050$). O mesmo se constata na pergunta 31 **“Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .021$ e na pergunta 41 **“Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$.

Tabela 16 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP			
	INTEGRADA	DESTACADA	p	MIPP	OUTROS	p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos	p
	Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		Mean Rank	Mean Rank		
25- Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP	112.93	116.87	.649	187.08	105.77	.000	106.66	118.30	113.91	.583
32- Gosto/Gostava de participar em acções do MIPP	109.31	118.80	.273	184.46	106.10	.000	110.71	120.85	102.49	.195
44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho	114.96	115.79	.922	157.27	109.59	.000	106.01	118.95	112.39	.467

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 16 relativa à GRCE constatamos que na pergunta 25 **“Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP”** o MIPP e OUTROS são diferentes e significativos em termos de tendência central porque têm um $p = .000$ (menor que $.050$). Também se verifica na pergunta 32 **“Gosto/Gostava de participar em ações do MIPP”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$ e na pergunta 44 **“O MIPP veio trazer-me mais trabalho”** com o MIPP e OUTROS com um $p = .000$.

Para percebermos melhor o comportamento das nossas variáveis dependentes decidimos fazer uma análise de cada uma delas assumindo aqui o seu tratamento como variáveis nominais já que esta análise vai incidir na análise de contagem de frequências. Assim, e nestes casos, utilizamos a prova do qui quadrado para duas amostras independentes e para mais de duas amostras independentes, conforme tabela 17 à 28.

Tabela 17- Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
3- A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correcta				50%	77.9%	.009			
4- Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado				15.3 %	69.5%	.000			
12- Conheço a directiva que implementa o policiamento de proximidade	48.8%	64%	.048	19.2%	63.5%	.000			
18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP				96.2%	71%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 17 relativa à IOE podemos verificar que na pergunta 3 **“A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correcta”** o grupo MIPP tem 50% enquanto que o grupo OUTROS tem 77.9%. Podemos assim afirmar que o grupo OUTROS classifica mais negativamente a afirmação. Esta diferença poderá ser justificada com o facto de os elementos que se encontram a trabalhar no MIPP estarem muito mais informados sobre todo o processo de implementação do mesmo, tendo uma melhor opinião. Na pergunta 4 **“Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado”** o grupo MIPP tem 15.9% e o grupo OUTROS tem 69.5%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o desconhecimento, pois muitos do grupo OUTROS (que não trabalham no MIPP) não têm interesse em se informar como o mesmo funciona. Na pergunta 12 **“Conheço a directiva que implementa o policiamento de proximidade”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 48.8% e o grupo das DESTACADAS tem 64%. Este último grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença poderá ser justificada pelo facto de que nas DESTACADAS os elementos encontram-se mais divididos em termos de funções a desempenhar o que leva a que se envolvam mais nas áreas onde exercem funções, não sendo a directiva sobre o MIPP uma prioridade. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 19.2% e o grupo OUTROS com 63.5%. A justificação

tem a ver com o facto de ao não exercerem funções no MIPP não sentem necessidade de conhecer a diretiva. Na pergunta 18 **“Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 96.2% e o grupo OUTROS com 71%. Aqui podemos afirmar que o grupo MIPP apresenta uma maior tendência para classificar mal esta afirmação. Estes valores podem ser justificados pelo facto de que os elementos do grupo MIPP considerarem as suas funções tão importantes ou mais que as outras.

Tabela 18 - Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
2- Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação	78.8%	66.7%	.046	38.5%	75.3%	.000			
8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP				34.6%	80.3%	.000			
13- O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP				7.6%	47.8%	.001			
22- Considero positivo a implementação do MIPP				11.5%	38.4%	.026			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 18 relativa à IOO podemos verificar que na pergunta 2 **“Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 78.8% e o grupo das DESTACADAS tem 66.7%. o primeiro grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença pode ser justificada pelo facto de nas INTEGRADAS apenas existirem três funções: elementos que trabalham no MIPP, elementos que trabalham na parte administrativa e os que trabalham na patrulha. Nas DESTACADAS estão mais divididos em termos de funções. As INTEGRADAS são onde são colocados inicialmente os elementos que vêm de outros Comandos, havendo mais probabilidades de estes não possuírem formação. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 38.5% e o grupo OUTROS com 75.3%.

A justificação tem a ver com o facto de que atualmente a maioria dos elementos do MIPP aquando da sua implementação tiveram formação, mas a maioria que se encontram no grupo OUTROS não tiveram essa formação. Com o tempo alguns elementos que estavam no MIPP passaram a exercer outras funções e vice-versa. Na pergunta 8 **“Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 34.6% e o grupo OUTROS com 80.3%. Aqui podemos afirmar que o grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar mal esta afirmação. Estes valores podem ser justificados pelo facto de que os elementos do grupo MIPP devido a trabalharem no MIPP têm acesso direto e privilegiado a toda a informação sobre o mesmo, tendo o grupo OUTROS mais dificuldade no acesso. Na pergunta 13 **“O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP”** o grupo MIPP tem 7.6% e o grupo OUTROS tem 47.8%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de não quererem aceitar que os elementos que trabalham no MIPP têm contribuído efetivamente para alterar a ideia dos cidadãos relativamente à PSP. Na pergunta 22 **“Considero positivo a implementação do MIPP”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 11.5% e o grupo OUTROS com 38.4%. Aqui podemos afirmar que o grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar mal esta afirmação. Podemos justificar estes valores com o facto de o grupo OUTROS ter uma opinião negativa relativamente ao MIPP.

Tabela 19 - Dimensão: Implementação - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
6- A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP									
11- A implementação do MIPP não era necessária	87.5%	88.7%	.014	92.3%	87.7%	.032			
20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP				16%	64%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 19 relativa à IOCR podemos verificar que na pergunta 11 **“A implementação do MIPP não era necessária”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADA tem 87.5% e o grupo das DESTACADA tem 88.7%. o segundo grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença pode ser justificada pelo facto de nas DESTACADAS por estarem mais divididos em termos de funções, acharem que o MIPP é necessário pois é uma área na qual eles não têm que trabalhar. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 92.3% e o grupo OUTROS com 87.7%. O grupo MIPP apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, pois devido à sua experiência e ao facto de exercerem funções no MIPP têm a noção da necessidade deste. Na pergunta 20 **“Estou familiarizado com o conceito do MIPP”** o grupo MIPP tem 16% e o grupo OUTROS tem 64%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de como exercem outras funções e em alguns casos, não lhes foi dada formação, não estão assim familiarizados com o conceito.

Tabela 20 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
5- O MIPP permite trabalhar em equipa				7.7%	40.9%	.004			
7- Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o necessário									
16- Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o que me é ordenado	93.8%	87.3%	.017	92.3%	89.2%	.004			
23- A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais	82.5%	80.6%	.002						

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 20 relativa à IOCI podemos verificar que na pergunta 5 **“O MIPP permite trabalhar em equipa”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 7.7% e o grupo OUTROS com 40.9%. Aqui podemos afirmar que o grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar mal esta afirmação. Estes valores podem ser justificados pelo facto de o grupo OUTROS ter uma perceção negativa do MIPP e pelo facto de embora o MIPP trabalhe em equipa, não trabalha com todos os que se encontram no grupo OUTROS. Na pergunta 16 **“Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o que me é ordenado”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 93.8% e o grupo das DESTACADAS tem 87.3%. O primeiro grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença poderá ser justificada pelo facto de que nas INTEGRADAS os elementos vão às ocorrências policiais e terão que decidir, no momento, o que fazer. A implementação do MIPP em nada alterou esse facto. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 92.3% e o grupo OUTROS com 89.2%. O grupo MIPP apresenta uma maior tendência para classificar pior a afirmação pois os elementos que trabalham no MIPP têm liberdade para propor projetos e para terem iniciativas dentro dos objetivos do MIPP. Na pergunta 23 **“A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais”** existem diferenças significativas entre

o TIPO DE ESQUADRA, pois verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 82.5% e o grupo das DESTACADAS tem 80.6%. O primeiro grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença poderá ser justificada pelo facto de que nas INTEGRADAS como a divisão dos elementos por funções é menor, permite assim uma maior interação e contacto entre os elementos.

Tabela 21 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA		MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
1-A implementação do MIPP é-me indiferente								
9- Gosto/gostava de ser parte activa na implementação do MIPP			15.3%	66%	.000			
14- Considero negativa a implementação do MIPP								
17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP			96.2%	79.3%	.001			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 21 relativa à IRCR podemos verificar que na pergunta 9 **“Gosto/gostava de ser parte ativa na implementação do MIPP”** existem diferenças significativas quer entre o MIPP com 15.3% e o grupo OUTROS com 66%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, pois o facto de não exercerem funções no MIPP e possuírem um menor conhecimento do mesmo não sentem vontade de ser uma parte ativa na sua implementação. Na pergunta 17 **“Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP”** o grupo MIPP tem 96.2% e o grupo OUTROS tem 79.3%. O grupo MIPP apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de como exercem funções no MIPP têm uma opinião mais formada sobre o assunto, não se importando de a dar.

Tabela 22 - Dimensão: Implementação - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP	65.1%	68.7%	.014	7.6%	74.9%	.000			
15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP	36.3%	53.3%	.024	15.3%	51.7%	.002			
19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes				7.6%	57.6%	.000			
21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam				26.9%	69%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 22 relativa à IRCE podemos verificar que na pergunta 10 **“Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, constatamos que o grupo das INTEGRADAS tem 65.1% e o grupo das DESTACADAS tem 68.7%. O segundo grupo apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Esta diferença pode ser justificada pelo facto de nas DESTACADAS devido a uma maior variedade de funções, os elementos gostarem do que fazem não se sentem motivados para trabalhar no MIPP. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 7.6% e o grupo OUTROS com 74.9%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, pois muitos sentem-se satisfeitos com as funções que exercem. Na pergunta 15 **“Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 36.3% e o grupo das DESTACADAS tem 53.3%. O grupo DESTACADAS apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Justifica-se pelo facto de as DESTACADAS possuírem uma maior divisão de funções, levando a uma maior divisão por grupos que levam a um maior afastamento e

desconhecimento. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 15.3% e o grupo OUTROS com 51.7%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, pois como existe uma maior divisão de funções, acontece o já referido anteriormente. Na pergunta 19 “**As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes**” o grupo MIPP tem 7.6% e o grupo OUTROS tem 57.6%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que é justificado com o facto de não exercem funções no MIPP. Na pergunta 21 “**Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam**” o grupo MIPP tem 26.9% e o grupo OUTROS tem 69%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com a falta de conhecimento de como funciona o MIPP.

Tabela 23 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Estruturais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA		MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
24- Podemos considerar que o MIPP funciona bem			34.6%	69.4%	.002			
30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes			7.6%	40.9%	.004			
37- O MIPP é um programa que necessita de melhorias								
42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação			53.9%	75.8%	.026			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 23 relativa à GOE podemos verificar que na pergunta 24 “**Podemos considerar que o MIPP funciona bem**” existem diferenças significativas quer entre o MIPP com 34.6% e o grupo OUTROS com 69.4%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, que é justificado com o facto de não exercerem funções no MIPP levando a um desconhecimento do seu funcionamento,

baseando-se apenas na sua percepção. Na pergunta 30 **“As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes”** o grupo MIPP tem 7.6% e o grupo OUTROS tem 40.9%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de que como não exercem funções no MIPP não consideram aquelas funções muito importantes comparativamente com as suas. Na pergunta 42 **“O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação”** o grupo MIPP tem 53.9% e o grupo OUTROS tem 75.8%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de ao não exercem funções no MIPP não estarem tão bem informados sobre o assunto, baseando-se apenas na percepção individual.

Tabela 24 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Organizacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
29- O MIPP é uma mais valia para a PSP				7.6%	35%	.019			
33- O MIPP não tem recursos humanos suficientes									
34- Devia haver mais formação sobre o MIPP				7.7%	34.5%	.009			
39- A selecção dos elementos para o MIPP é efectuada da forma correcta				50%	86.2%	.000			
43- O MIPP tem recursos materiais suficientes	77.6%	85.3%	.324	61.6%	85.2%	.003			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 24 relativa à GOO podemos verificar que na pergunta 29 **“O MIPP é uma mais valia para a PSP”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 7.6% e o grupo OUTROS com 35%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, que é justificado pelo facto de darem menos valor porque não estão a trabalhar no MIPP. Na pergunta 34 **“Devia haver mais formação sobre o MIPP”** o grupo MIPP tem 7.7% e o grupo OUTROS tem 34.5% existindo assim diferenças

significativas entre os dois grupos. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de embora possuam carências ao nível da formação, como não trabalham no MIPP não consideram necessário. Na pergunta 39 **“A seleção dos elementos para o MIPP é efetuada da forma correta”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 50% e o grupo OUTROS com 86.2%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado de não concordarem com a forma como é efetuada a seleção, uma vez que a grande maioria é por escolha e não por concurso. Na pergunta 43 **“O MIPP tem recursos materiais suficientes”** existem diferenças significativas quer entre o TIPO DE ESQUADRA, quer entre o MIPP e OUTROS. Relativamente ao TIPO DE ESQUADRA, verificamos que o grupo das INTEGRADAS tem 77.6% e o grupo das DESTACADAS tem 85.3%. O grupo DESTACADAS apresenta assim uma maior tendência para classificar pior a afirmação. Justifica-se pelo facto de existir pouco material ao nível dos Comandos Distritais e as DESTACADAS estarem mais longe do Comando, levando a que os recursos sejam mais escassos. Também existem diferenças entre o grupo MIPP com 61.6% e o grupo OUTROS com 85.2%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, pois embora não tenham a noção exata do material que existe no MIPP, por comparação com o seu serviço verificam que existe escassez de recursos materiais.

Tabela 25 - Dimensão: Gestão - Componente: Obstáculos - Indicadores: Cultura Relacional

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA		MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes			34.6%	75.4%	.000			
35- Na selecção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos			46.1%	88.7%	.000			
45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos			11.5%	60.6%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 25 relativa à GOC podemos constatar que na pergunta 27 **“Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes”** existem diferenças significativas entre o MIPP com 34.6% e o grupo OUTROS com 75.4%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, achando assim que não existe uma grande partilha de informação entre os diversos elementos. Na pergunta 35 **“Na seleção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos”** o grupo MIPP tem 46.1% e o grupo OUTROS tem 88.7%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado com o facto de não exercem funções no MIPP e não concordarem com o tipo de seleção que é efetuada, pois como já referimos anteriormente a maioria dos elementos é escolhido nominalmente. Na pergunta 45 **“O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 11.5% e o grupo OUTROS com 60.6%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado pelo facto de acharem que também eles, que são do grupo OUTROS contribuem para as relações interpessoais quer internamente quer externamente.

Tabela 26 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Interação

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
28- Na minha Esquadra existe uma boa colaboração entre todos os elementos									
36- A colaboração entre todos os elementos da Esquadra é muito importante									
40- Sempre que puder colaboro em acções do MIPP				7.7%	39.9%	.005			
46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles									

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 26 relativa à GRCI podemos verificar que na pergunta 40 **“Sempre que puder colabore em ações do MIPP”** existem diferenças significativas entre o MIPP com 7.7% e o grupo OUTROS com 39.9%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, que pode ser justificado pelo facto de que ao não exercerem funções no MIPP acharem que não precisam de colaborar, que deve ser um trabalho dos elementos do MIPP. Devem considerar que cada um deve executar as suas tarefas.

Tabela 27 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos Relacionais

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP									
31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções				34.6%	52.7%	.027			
38- Sempre que necessito de ajuda os meus colegas colaboram comigo									
41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam				7.6%	59.6%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 27 relativa à GRCR podemos verificar que na pergunta 31 **“Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções”** existem diferenças significativas entre o MIPP com 34.6% e o grupo OUTROS com 52.7%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, constatando-se que na opinião deles não existe uma boa relação entre os dois grupos. Na pergunta 41 **“Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 7.6% e o grupo OUTROS com 59.6%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar

negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado pelo facto de como não exercem funções no MIPP têm um maior desconhecimento das tarefas que eles executam.

Tabela 28 - Dimensão: Gestão - Componente: Resistências - Indicadores: Comportamentos de Envolvimento

Nº PERGUNTA	TIPO DE ESQUADRA			MIPP E OUTROS			TEMPO DE PSP		
	INTEGRADA	DESTACADA	VALOR DE p	MIPP	OUTROS	VALOR DE p	Até 14 anos	15 a 26 anos	27 ou mais anos
25- Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP				7.6%	78.8%	.000			
32- Gosto/Gostava de participar em acções do MIPP				3.8%	73.9%	.000			
44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho				53.8%	90.7%	.000			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 28 relativa à GRCE podemos constatar que na pergunta 25 **“Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 7.6% e o grupo OUTROS com 78.8%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, demonstrando que não têm interesse em exercer funções no MIPP. Na pergunta 32 **“Gosto/Gostava de participar em acções do MIPP”** o grupo MIPP tem 3.8% e o grupo OUTROS tem 73.9% existindo assim diferenças significativas entre os dois grupos. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, podendo a justificação ser pelo facto de ao não exercerem funções no MIPP não gostarem de participar em acções do mesmo. Na pergunta 44 **“O MIPP veio trazer-me mais trabalho”** existem diferenças significativas entre o grupo MIPP com 53.8% e o grupo OUTROS com 90.7%. O grupo OUTROS apresenta uma maior tendência para classificar negativamente esta afirmação, o que pode ser justificado por acharem que os elementos ao saírem de outras funções para irem para o MIPP, vão trabalhar numa área específica, não havendo assim um aumento do trabalho mas sim uma divisão do mesmo.

V.5 – Discussão dos resultados

Neste capítulo foram efetuadas diversas análises estatísticas para assim tentarmos responder às problemáticas apresentadas no início da investigação.

A amostra da presente dissertação é constituída maioritariamente por elementos que exercem funções na patrulha a pé/auto ou seja, do grupo Outros, das esquadras destacadas e com um tempo de serviço entre 15 a 26 anos.

Quanto às dimensões de estudo os resultados são os seguintes:

Na dimensão I – Implementação, verificou-se que existem alguns obstáculos estruturais, organizacionais e de cultura relacional. Ao nível dos estruturais constatou-se que muitos elementos do grupo OUTROS não concordam como o MIPP foi implementado, não conhecem a diretiva da sua implementação, não têm conhecimento de como o mesmo é estruturado e acha que os elementos que exercem funções no MIPP fazem falta em outras funções. Relativamente aos obstáculos organizacionais verificou-se que os elementos que não trabalham no MIPP não têm um acesso fácil à informação sobre o mesmo, não concordam que o MIPP tenha contribuído para alterar a ideia dos cidadãos relativamente à PSP e não consideram positiva a sua implementação. Quanto aos de cultura relacional constatou-se que os elementos do grupo OUTROS não consideram a sua implementação necessária e não estão familiarizados com o conceito MIPP. Quanto às resistências, verificaram-se ao nível dos comportamentos de interação, dos comportamentos relacionais e dos comportamentos de envolvimento. Nos comportamentos de interação os elementos que não exercem funções no MIPP consideram que o MIPP não permite trabalhar em equipa e que a sua implementação prejudicou a interação entre os elementos policiais. Quanto aos comportamentos relacionais constatou-se que o grupo OUTROS se importa que lhes perguntem opinião sobre o MIPP e não gostavam de ser parte ativa na implementação do mesmo. Relativamente aos comportamentos de envolvimento, verifica-se que os elementos que não trabalham no MIPP não se sentem motivados para trabalhar no mesmo, não sabem quais as tarefas que os elementos que trabalham no MIPP executam e ao mesmo tempo não as consideram motivantes e consideram ainda que não têm autonomia nas mesmas.

Na dimensão II – Gestão, também se verificaram alguns obstáculos e resistências. Relativamente aos obstáculos verificaram-se alguns estruturais, organizacionais e de cultura relacional. Quanto aos obstáculos estruturais constatou-se que os elementos que não trabalham no MIPP consideram que este não funciona bem, que as funções do MIPP não são importantes e que este não tem sido bem gerido desde a sua implementação. Nos obstáculos organizacionais consideram que o MIPP não é uma mais-valia para a PSP, que não é necessária mais formação sobre o mesmo e que a seleção dos elementos não é efetuada da forma mais correta. Relativamente aos obstáculos de cultura relacional constatou-se que os elementos que não trabalham no MIPP não consideram que o perfil dos elementos que têm aquelas funções facilite as relações interpessoais com atores internos e externos. Também é considerado pelo grupo DESTACADAS que o MIPP não possui recursos humanos e materiais suficientes. Quanto às resistências, verificaram-se algumas ao nível dos comportamentos de interação, dos comportamentos relacionais e dos comportamentos de envolvimento. Nos comportamentos de interação verificou-se que os elementos do grupo OUTROS não pretendem colaborar em ações do MIPP. Ao nível dos comportamentos relacionais os elementos que não trabalham no MIPP consideram que não existe uma boa relação entre os dois grupos e não têm conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam. Quanto aos comportamentos de envolvimento, os elementos do grupo OUTROS não têm interesse em exercer funções no MIPP e não gostam nem gostavam de participar em ações do mesmo.

Podemos assim verificar que existem obstáculos e resistências à implementação do MIPP.

CAPÍTULO VI- CONCLUSÕES

VI.1 – Conclusões Gerais

No mundo de hoje, diariamente, acontecem inúmeras mudanças exigindo às organizações uma constante adaptação.

“Goste-se ou não, a mudança organizacional desempenha um papel importante nas nossas vidas. Nas nossas próprias organizações, afeta a natureza do nosso trabalho, ou até mesmo se temos um trabalho. Na nossa vida cotidiana, os impactos sobre o custo, a qualidade e a disponibilidade dos serviços e bens de que nós dependemos. No esquema mais amplo das coisas, a capacidade das organizações para gerirem a mudança com sucesso pode ter profundas implicações para o aquecimento global, bem como a disponibilidade e custo da energia, o abastecimento de alimentos e outras matérias-primas vitais. Poucos duvidam que nós nem sempre gerimos a mudança, tão bem como deveríamos, mas qual é a verdadeira escala do problema?” (Burnes, 2011, p. 448).

O aumento da delinquência e da insegurança nos grandes centros urbanos levou muitos países a adotarem políticas e programas específicos para abordarem este tipo de fenómenos, responsáveis pelo aumento do sentimento de insegurança e pela degradação da qualidade de vida nas cidades.

Portugal não constituiu exceção ao que se vivia na Europa, mas foi a partir dos anos 90 que se intensificou a preocupação com o sentimento de insegurança da população e com o aumento da criminalidade. Começaram por ser tomadas medidas, a nível governamental, para implementação do policiamento de proximidade, sendo que, ao nível das Forças de Segurança, tal começou por ser abordado nos conteúdos programáticos dos módulos de Formação à Distância. Foram delineados programas específicos para grupos de risco, como é o caso do Programa Escola Segura (PES), do Comércio Seguro, etc.

Ao nível da Polícia de Segurança Pública (PSP) deu-se, assim, uma mudança organizacional com a implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP), que pretende inserir ainda mais a Polícia no seio das comunidades.

Com este trabalho, pretendeu-se identificar as resistências e obstáculos à mudança e as suas causas e fornecer dados, para que assim a PSP possa agir preventivamente nos fatores de resistência à mudança. Pretende-se, ainda, contribuir para a definição de estratégias que levem a um envolvimento e a um comprometimento de toda a organização no processo de mudança, minimizando resistências, possíveis conflitos e dificuldades na continuação da implementação do MIPP.

Para responder aos objetivos do trabalho, foi construído um inquérito por questionário que articulava esses objetivos com duas grandes dimensões: I-Implementação e II – Gestão, de acordo com a Tabela 1. Da sua análise constatou-se existirem alguns obstáculos e resistências ao nível das duas dimensões.

Os objetivos específicos propostos no início do trabalho foram os seguintes:

1) Identificar as resistências/obstáculos à mudança

A identificação das resistências e dos obstáculos foi conseguida, através da informação extraída dos questionários, onde na sua análise pudemos obter resultados e, constatamos que, quer na dimensão implementação, quer na dimensão gestão, existem obstáculos estruturais, organizacionais e de cultura relacional e resistências ao nível dos comportamentos de interação, relacionais e de envolvimento.

2) Analisar as possíveis causas dos comportamentos de resistência à mudança

A análise das possíveis causas foi possível através da informação retirada dos questionários e verificamos que algumas são: sentimento de falta de envolvimento, desconfiança, falta de informação, desconhecimento, falta de formação, falta de recursos humanos e materiais e falta de interação entre os vários elementos.

3) Tipificar propostas para o comprometimento com o modelo integrado

Pelas respostas obtidas, através dos questionários, verifica-se que existem lacunas e procedimentos a melhorar, para que se consiga um comprometimento de todos no modelo integrado, nomeadamente:

- Melhorar a comunicação, tornando-a mais eficaz;
- Comunicar as razões da mudança e da necessidade da mesma;
- Construção de um correto processo de gestão de informação;
- Apostar na formação;
- Realização de *briefing's* e reuniões;
- Rotatividade de funções.

Neste estudo verifica-se que é indispensável e fundamental uma comunicação eficaz relativa às razões da mudança e da necessidade da mesma. Se as pessoas estiverem bem informadas maior poderá ser o seu contributo no processo, pois o conhecimento das razões, levará a que não se sintam ameaçadas e/ou prejudicadas pela mudança. A falta de informação aumenta a incerteza, o que poderá conduzir à resistência.

Assim, entendemos que é importante existir um correto processo de gestão da informação que não exclua nenhum dos elementos, independentemente do grupo ou esquadra onde exercem funções. A informação disponível sobre o processo de mudança deverá ser fornecida a todos os elementos. É fundamental que os elementos do grupo OUTROS estejam a par da evolução de todo o processo assim como os elementos do grupo MIPP devem estar informados de como decorrem as demais funções nas quais não se encontram diretamente envolvidos. Isto permitirá que a informação seja partilhada por todos e conseqüentemente haja um maior espírito de grupo.

Também se deverá apostar em mais formação, que deverá ser dada a todos os elementos, aumentando-se assim o conhecimento e a qualificação dos mesmos, facilitando o processo de substituição em termos de funções, caso seja necessário.

A implementação da rotatividade, ou seja, tendo em conta os objetivos definidos aos agentes envolvidos no processo de mudança e o tempo definido para materialização dos mesmos, os elementos policiais deviam ser empenhados de forma rotativa no projeto, de modo a evitar que aqueles que em determinado momento não estejam diretamente envolvidos

tenham uma opinião negativa em relação ao projeto e aos seus colegas. Isto permitirá que estejam mentalmente preparados para que a qualquer momento tenham de assumir as funções no grupo MIPP. Do mesmo modo, os que exercem funções no grupo MIPP saberão que a todo o instante poderão desempenhar uma das funções do grupo OUTROS.

A efetiva integração de todos os elementos no processo de mudança será possível através da realização constante de *briefing's* e reuniões que o comandante de esquadra deverá promover tentando assim que todos os elementos trabalhem na prossecução do mesmo objetivo. A ação do comandante é assim fundamental para o sucesso da implementação do MIPP, devendo promover ações em que envolva todos os elementos contribuindo para uma melhor interação entre os mesmos.

Para Mendes (2005, p.5) “ A mudança não é apenas acerca do modo como se age mas também como se pensa tendo a comunicação interna uma influência primordial para se atingir o sucesso”.

Segundo Camara et. al. (1998, p.173) “a gestão da resistência à mudança tem, pois, que ser feita de forma muito cuidadosa, procurando desarmar os mecanismos de resistência através da comunicação, da participação e da partilha da visão de futuro por todos os membros da organização”.

O sinais de resistência são úteis para uma organização pois permitem verificar que nem tudo está bem, permitindo descobrir o que está errado, mas não nos devemos limitar a corrigir os sinais mas sim analisar as suas causas e corrigi-las pois caso contrário a resistência volta.

Pode-se assim verificar que os objetivos previamente definidos foram alcançados, uma vez que conseguimos responder aos objetivos específicos e à pergunta de partida.

VI.2 – Limitações do Estudo

Uma das limitações deste estudo foi a pouca bibliografia existente, do âmbito policial. O facto de, não existirem estudos sobre a matéria deste trabalho não permitiu fazer uma ligação entre os resultados obtidos no inquérito por questionário e a parte teórica.

Ao estarmos a analisar a PSP que, devido às suas especificidades, possui muitos dos seus documentos confidenciais ou reservados, não nos foi possível utilizá-los neste estudo.

Outra limitação foi a dispersão territorial das esquadras e o facto de os elementos trabalharem por turnos, o que não permitiu uma abordagem presencial, o que resultou numa participação mais baixa em algumas esquadras do que inicialmente era expectável.

Por último, o facto de que, desde que foi iniciada esta caminhada, mudamos de serviço e de zona do país três vezes. Todas estas mudanças, tanto ao nível de regiões do país como de funções profissionais atribuídas, afetaram bastante o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que exigiram sempre alterações e adaptações pessoais e profissionais, sendo que o volume de trabalho e de responsabilidade foi aumentando sempre que fomos mudando, levando a uma menor disponibilidade para a conclusão deste trabalho.

VI.3 – Propostas de Investigações Futuras

Efetuar um estudo mais pormenorizado e alargado a nível nacional, o qual seria mais representativo e poderia trazer mais contributos para a análise da implementação do MIPP.

Uma outra recomendação seria avaliar periodicamente a implementação do MIPP junto dos elementos policiais, ou seja, perceber qual a perceção destes relativamente ao projeto e como o mesmo está a funcionar.

Sugere-se, ainda, um estudo sobre os fatores de resistência à mudança no contexto das organizações policiais em Portugal pois atualmente este tipo de estudos é inexistente.

BIBLIOGRAFIA

Almeida L. S., FREIRE T. (2003), *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*, Psiquilibrios, Braga, 2003.

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J., Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31(8), p.764-782.

Baron, A., Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa. Editora Piaget.

Bettencourt, S. (2010). As diferenças culturais num contexto de mudança organizacional – Um estudo de caso. *Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas*, retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt>, em 10/05/2015

Bolle, P. H., (1998) “ A polícia de proximidade – noção, instituição, acção” in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, Fascículo 3º, ano 8, Julho – Setembro, pp. 409-430.

Bortolotti, S. (2010). Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria de resposta ao item. *Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina*, retirado de <https://repositorio.ufsc.br>, em 20/7/2015.

Bortolotti, S., Júnior, A., Andrade, D. (2011a). Resistência à mudança organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, retirado de <http://www.aedb.br>, em 20/7/2015.

Bortolotti, S., Júnior, A., Andrade, D. (2011b). Resistência à mudança organizacional – reflexões cognitivas, comportamentais e afectivas. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, retirado de <http://www.inovarse.org>, em 19/10/2014.

Bortolotti, S., Souza, R., Andrade, D. (2008), Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. *V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET*, Rezende RJ, retirado de <http://www.aedb.br/>, em 19/10/2014.

Bruyne, P., Herman, J. e Schoutheete (1991) *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais - os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro, Francisco Alves.

Burke, W. & Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(1): 523-545.

Burke, W. (2011). *Organization change: theory and practice*. California: Sage Publications.

Burnes, Bernard. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?. *Journal of Change Management*. Vol. 11 (4), p.445-450.

Caetano, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo* (Tomo I). Coimbra: Almedina.

Caetano, M. (1990), *Manual de Direito Administrativo*, Vol. II, 10.^a Ed., Almedina, Coimbra.

Camara, P. G. & P. Rodrigues, J. (1998). *Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cameron, E.& Green, M. (2009). *Gerenciamento de mudança: guia complete, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações*. Clio Editora. São Paulo.

Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5^a Edição, Prentice Hall;

Clemente, P. (1998). *Da Polícia de Ordem Pública*. Massamá: Governo Civil de Lisboa.

Correia, S. (1994), “*Polícia*”, in Dicionário Jurídico da Administração Pública, Vol. VI, Lisboa.

Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública – Das Origens à Actualidade* (1.^a ed.). Lisboa: Sílabo.

Costa, A. (1995). Discurso de Alberto Costa na cerimónia de abertura solene do ano lectivo de 1995/1996 in *Polícia Portuguesa*, n.º96, Nov/Dez, p.15.

Costa, A. (1996). *Para a Modernização da Actividade Policial*. Lisboa. MAI.

Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Organization Development and Change*. South-Western Publication.

Cunha, M. P., Leiria, C. L., Palma, P. J. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M, Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Dias, H. V. (2010), O Mundo Passa e a Polícia Passa Também: Metamorfoses da Polícia no Contexto do Estado Pós-Social, *Lição Inaugural*. Lisboa: ISCPSI.

Dicionário Priberam Online, consultado em www.priberam.pt, em 15/07/2104.

Farkas, M. (2013). Building and Sustaining a Culture of Assessment: Best Practices for Change Leadership. *Reference Services Review*, Vol. 41 (1), pp. 13-31.

Fenech, G. (2001). *Tolerância Zero, Acabar com a Criminalidade e a Violência*. Mem Martins: Editorial Inquérito.

Ferreira, J.M.C. & Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fernández, M. (1990). *La profesión de policía* (1.ª ed.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas e Siglo XXI de España Editores, S.A.

Ferreira, M. & Wazlawick, R. (2011). *Software Process Improvement: A organizational change that need to be managed and motivated*. World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol. 5, p. 269-277.

Flamme, M. (1989) *Droit Administratif* (Tomo II). Bruxelles: Bryland.

Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica, Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2006). *Organizações – Comportamentos, Estrutura e Processos* (12ª edição). São Paulo: Editora McGraw Hill.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª edição). São Paulo: Editora Atlas.

Gonçalves, J. & Gonçalves, R. (2012). *Overcoming resistance to changes in information technology organizations*. *Procedia Technology*. Vol. 5, p.293-301.

Hernandez, J. & Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica. *Revista de Administração de Empresas*.

Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C. , Glick W.H. (1993). *Understanding and predicting organizational change* . In *Organizational Change and Redesign* (pp. 215-265). New York: Oxford University Press.

Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to change*. Cambridge: Basil Blackwell.

Lewin, K. (1947a). *Frontiers in group dynamics*. In Cartwright, D. (Ed.). *Field Theory in Social Science* . London: Social Science Paperbacks.

Lewis, Amy & Grosser, Mark. (2012). *The Change Game: An Experiential Exercise Demonstrating Barriers to Change*. *Journal of Management Education*. Vol. 36 (5), p. 669-697.

Lunenburg, Fred. (2010). Approaches to Managing Organizational Change. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. Vol. 12 (1)., p.1-10.

Kauppinen, J. & Talvinen, J. (2011). *Committing to Organizational Change in IT Industry*. *International Journal of Social and Organizational Dynamics in IT (IJSODIT)*. Vol. 1 (4), p.1-17.

Klockars, C. (1985). *The Idea of Police - Law and Criminal Justice Series* (Vol. 3). London: Sage Publications.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. (2008). *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*. Vol. 86. p. 130-139.

MAI, (1999). Técnicas de proximidade, *in Policiamento de Proximidade*.

Mascarenhas, J.S. (2011). A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: um estudo de caso. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas*. ISCTE, retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt>, em 15/07/2014.

Mendes, C. (2005). Mudança Organizacional. *OGFI 2004/2005*. Instituto Superior Técnico.

Mintzberg, H. (2004) *Estrutura e dinâmica das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nascimento, V. (2012). Resistência à mudança e cinismo em relação à mudança: análise numa amostra de jovens. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*, ISEG. Retirado de <https://www.iseg.ulisboa.pt>, em 12/02/2014.

Oliveira, J. (2001). Conferência Modelos de Policiamento, *in Separata da Revista Polícia Portuguesa*. ISCPPI.

Pestana, M., Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, lda.

Porras, J., Robertson, S. (1992). *Organization Development and Transformation*. Annual Review of Psychology. Vol. 42, 51-78.

Quinn, D., Amer, Y., Lonie, A., Blackmore, K., Thompson, L., Pettigrove, M. (2012). *Leading change: Applying change management approaches to engage students in blended learning*. Australasian Journal of Educational Technology. Vol. 28 (1), p. 16-29.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Editora Gradiva.

Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.

Reverol, J. (2012). *Creating an Adaptable Workforce: Using the Coaching Kata for Enhanced Environmental Performance*. Environmental Quality Management, Vol. 22 (2), p. 19-31.

Reiner, R. (2010), *The Politics of the Police*, Oxford University Press. (p.5)

Ribeiro, J. L. P. (1999), *Investigação e avaliação em psicologia e saúde* (1ª edição). Lisboa: Climepsi Editores.

Ribeiro, P. (2010). Percepção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto organizacional Português: Análise dos principais factores antecedentes. *Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais*, ISEG. Retirado de <https://www.repository.utl.pt/>, em 12/02/2014.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Saraiva, J. (2005). *Lição Inaugural 1987/88 - Polícia e Civilização*. In Volume Comemorativo dos 20 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (pp.43-50). Lisboa: Almedina.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Schein, E. (1988) *Organizational Psychology*. 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schein E. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning*. *Systems Practice*. 9: 27–47.

Trindade, D. & Jesus, M. (1998). *Subsídios para a História da Polícia Portuguesa* (Vol. I). Lisboa: Escola Superior de Polícia.

Valente, A. (2002). *Policamento de Proximidade: o exemplo da GNR de Coimbra*, in *Forças de Segurança e Investigação Criminal – um espaço de reflexão*, em António Fraga (et al.). Lisboa. MAI.

Wilkinson, P., & Schilt, J. (2008). *ABC of ICT*. Van Haren Publishing.

Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, 361-86.

LEGISLAÇÃO

Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de Maio da DNPSP (PIPP).

Lei Constitucional n.º 1/2009, Constituição da República Portuguesa

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

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

ANEXOS

ANEXO I: Modelo do questionário aplicado



INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Mudança Organizacional na PSP. Obstáculos e resistências ao Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade

Este questionário destina-se a recolher dados para um estudo académico que está a ser desenvolvido na Universidade de Évora, sendo a sua colaboração de máxima importância para o prosseguimento do mesmo.

O presente questionário é **anónimo** e os dados recolhidos serão alvo de análise única e exclusivamente, no âmbito do referido estudo.

Nota:

- (i) Ao longo do questionário o termo **MIPP** designa o Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, isto é, o chamado policiamento de proximidade, onde estão inseridos o Programa Escola Segura e o de Apoio à Vitima.

I - Implementação

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

De acordo com a designação dos números na tabela acima, assinale com uma cruz a alternativa que para si melhor corresponde às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
1- A implementação do MIPP é-me indiferente					
2- Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação					
3 - A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correta					
4 - Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado					
5 - O MIPP permite trabalhar em equipa					
6 - A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o					

desenvolvimento da PSP					
7 - Com a implementação do MIPP no trabalho faço apenas o necessário					
8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP					
9- Gosto/gostava de ser parte ativa na implementação do MIPP					
10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP					
11- A implementação do MIPP não era necessária					
12- Conheço a diretiva que implementa o policiamento de proximidade					
13- O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP					
14- Considero negativa a implementação do MIPP					
15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP					
16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado					
17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP					
18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP					
19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes					
20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP					
21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam					
22- Considero positivo a implementação do MIPP					
23- A implementação do MIPP prejudicou a interação entre os elementos policiais					

II – Gestão

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

De acordo com a designação dos números na tabela acima, assinale com uma cruz a alternativa que para si melhor corresponde às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
24- Podemos considerar que o MIPP funciona bem					
25- Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP					
26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP					
27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes					
28- Na minha Esquadra existe uma boa colaboração entre todos os elementos					
29- O MIPP é uma mais valia para a PSP					
30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes					
31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções					
32- Gosto/Gostava de participar em ações do MIPP					
33- O MIPP não tem recursos humanos suficientes					
34- Devia haver mais formação sobre o MIPP					
35- Na seleção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos					
36- A colaboração entre todos os elementos da Esquadra é muito importante					
37- O MIPP é um programa que necessita de melhorias					
38- Sempre que necessito de ajuda os meus colegas colaboram comigo					
39- A seleção dos elementos para o MIPP é efetuada da forma correta					
40- Sempre que puder colaboro em ações do MIPP					
41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam					
42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação					
43- O MIPP tem recursos materiais suficientes					
44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho					
45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos					
46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles					

III – Dados profissionais

47 - Tempo de serviço na PSP?

Até 14 anos

De 15 a 26 anos

≥ 27 anos

48 - Onde desempenha funções atualmente?

MIPP

Investigação Criminal

Patrulha Auto/Apeada

Trânsito

Serviços administrativos

49 – Em que tipo de esquadra desempenha funções atualmente?

Integrada

Destacada

Terminou o preenchimento do questionário. Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

ANEXO II: Tabelas de frequência do questionário – SPSS

Q1 - A implementação do MIPP é-me indiferente?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
1 - A implementação do MIPP é-me indiferente	1,0	Count	19	100	119
		% within MIPP_e_OUTROS	73,1%	49,3%	52,0%
	2,0	Count	2	47	49
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	23,2%	21,4%
	3,0	Count	5	56	61
		% within MIPP_e_OUTROS	19,2%	27,6%	26,6%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,694 ^a	2	,058
Likelihood Ratio	6,249	2	,044
Linear-by-Linear Association	3,290	1	,070
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.

Q2 - Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação?

Crosstab

		ESQUADRA_GRP_CEU		Total	
		ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA		
2- Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação	1,0	Count	52	72	124
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	65,0%	48,0%	53,9%
	2,0	Count	11	28	39
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	13,8%	18,7%	17,0%
	3,0	Count	17	50	67
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	21,3%	33,3%	29,1%
Total		Count	80	150	230
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,156 ^a	2	,046
Likelihood Ratio	6,243	2	,044
Linear-by-Linear Association	5,714	1	,017
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,57.

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
2- Quando o MIPP foi implementado foi-me dada formação	1,0	Count	8	116	124
		% within MIPP_e_OUTROS	30,8%	57,1%	54,1%
	2,0	Count	2	37	39
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	18,2%	17,0%
	3,0	Count	16	50	66
		% within MIPP_e_OUTROS	61,5%	24,6%	28,8%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,356 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	13,850	2	,001
Linear-by-Linear Association	12,004	1	,001
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,43.

Q3 - A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correcta?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
Q3 - A forma como o MIPP foi implementado foi a mais correcta	1,0	Count	4	43	47
		% within MIPP_e_OUTROS	15,4%	21,2%	20,5%
	2,0	Count	9	115	124
		% within MIPP_e_OUTROS	34,6%	56,7%	54,1%
	3,0	Count	13	45	58
		% within MIPP_e_OUTROS	50,0%	22,2%	25,3%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,493 ^a	2	,009
Likelihood Ratio	8,433	2	,015
Linear-by-Linear Association	5,689	1	,017
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

Q4- Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado?

Crosstab

			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
4 - Tenho conhecimento de como o MIPP é estruturado	1,0	Count	3	82	85
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	40,4%	37,1%
	2,0	Count	1	59	60
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	29,1%	26,2%
	3,0	Count	22	62	84
		% within MIPP_e_OUTROS	84,6%	30,5%	36,7%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,137 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	29,326	2	,000
Linear-by-Linear Association	21,385	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,81.

Q5 - O MIPP permite trabalhar em equipa?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
5 - O MIPP permite trabalhar em equipa	1,0	Count	0	29	29
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	14,3%	12,7%
	2,0	Count	2	54	56
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	26,6%	24,5%
	3,0	Count	24	120	144
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	59,1%	62,9%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,123 ^a	2	,004
Likelihood Ratio	15,044	2	,001
Linear-by-Linear Association	10,279	1	,001
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,29.

Q6 - A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP?

Crosstab

			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
6 - A introdução de mudanças ao nível do policiamento é positivo para o desenvolvimento da PSP	1,0	Count	0	15	15
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	7,4%	6,6%
	2,0	Count	2	42	44
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	20,7%	19,2%
	3,0	Count	24	146	170
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	71,9%	74,2%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,238 ^a	2	,073	,065 ^b	,059	,071			
Likelihood Ratio	7,378	2	,025	,029 ^b	,025	,033			
Fisher's Exact Test	4,557			,092 ^b	,085	,099			
Linear-by-Linear Association	5,062 ^c	1	,024	,031 ^b	,026	,035	,010 ^b	,007	,012
N of Valid Cases	229								

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,70.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,250.

Q8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
8- Facilmente tenho acesso a informação sobre o MIPP	1,0	Count	5	103	108
		% within MIPP_e_OUTROS	19,2%	50,7%	47,2%
	2,0	Count	4	60	64
		% within MIPP_e_OUTROS	15,4%	29,6%	27,9%
	3,0	Count	17	40	57
		% within MIPP_e_OUTROS	65,4%	19,7%	24,9%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,830 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	22,177	2	,000
Linear-by-Linear Association	20,378	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,47.

Q9- Gosto/gostava de ser parte activa na implementação do MIPP?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
9- Gosto/gostava de ser parte activa na implementação do MIPP	1,0	Count	1	50	51
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	24,6%	22,3%
	2,0	Count	3	84	87
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	41,4%	38,0%
	3,0	Count	22	69	91
		% within MIPP_e_OUTROS	84,6%	34,0%	39,7%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,738 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	25,455	2	,000
Linear-by-Linear Association	19,848	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.

Q10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total
		MIPP	OUTROS	
1,0	Count	1	71	72
	% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	35,0%	31,4%
10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP 2,0	Count	1	81	82
	% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	39,9%	35,8%
3,0	Count	24	51	75
	% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	25,1%	32,8%
Total	Count	26	203	229
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,236 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	46,691	2	,000
Linear-by-Linear Association	34,562	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,17.

Crosstab

		ESQUADRA_GRP		Total
		ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA	
1,0	Count	33	40	73
	% within ESQUADRA_GRP	41,3%	26,7%	31,7%
10- Sinto-me motivado para trabalhar no MIPP 2,0	Count	19	63	82
	% within ESQUADRA_GRP	23,8%	42,0%	35,7%
3,0	Count	28	47	75
	% within ESQUADRA_GRP	35,0%	31,3%	32,6%
Total	Count	80	150	230
	% within ESQUADRA_GRP	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,585 ^a	2	,014
Likelihood Ratio	8,790	2	,012
Linear-by-Linear Association	,962	1	,327
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25,39.

Q11- A implementação do MIPP não era necessária?

Crosstab					
			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
11- A implementação do MIPP não era necessária	1,0	Count	22	119	141
		% within MIPP_e_OUTROS	84,6%	58,6%	61,6%
	2,0	Count	2	59	61
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	29,1%	26,6%
	3,0	Count	2	25	27
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	12,3%	11,8%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,899 ^a	2	,032
Likelihood Ratio	8,086	2	,018
Linear-by-Linear Association	4,428	1	,035
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

Crosstab

		ESQUADRA_GRP_CEU		Total	
		ESQUADRA	ESQUADRA		
		INTEGRADA	DESTACADA		
11- A implementação do MIPP não era necessária	1,0	Count	58	84	142
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	72,5%	56,0%	61,7%
	2,0	Count	12	49	61
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	15,0%	32,7%	26,5%
	3,0	Count	10	17	27
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	12,5%	11,3%	11,7%
Total		Count	80	150	230
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,501 ^a	2	,014
Likelihood Ratio	9,051	2	,011
Linear-by-Linear Association	2,519	1	,112
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,39.

Q12- Conheço a directiva que implementa o policiamento de proximidade?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
12- Conheço a directiva que implementa o policiamento de proximidade	1,0	Count	3	75	78
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	36,9%	34,1%
	2,0	Count	2	54	56
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	26,6%	24,5%
	3,0	Count	21	74	95
		% within MIPP_e_OUTROS	80,8%	36,5%	41,5%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP e OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,649 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	19,009	2	,000
Linear-by-Linear Association	14,875	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,36.

Crosstab

			ESQUADRA_GRP_CEU		Total
			ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA	
12- Conheço a directiva que implementa o policiamento de proximidade	1,0	Count	20	59	79
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	25,0%	39,3%	34,3%
	2,0	Count	19	37	56
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	23,8%	24,7%	24,3%
	3,0	Count	41	54	95
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	51,3%	36,0%	41,3%
Total	Count	80	150	230	
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,076 ^a	2	,048
Likelihood Ratio	6,151	2	,046
Linear-by-Linear Association	6,048	1	,014
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,48.

Q13- O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP?

Crosstab

			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
13- O MIPP veio alterar a ideia dos cidadãos relativamente à função da PSP	1,0	Count	1	41	42
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	20,2%	18,3%
	2,0	Count	1	56	57
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	27,6%	24,9%
	3,0	Count	24	106	130
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	52,2%	56,8%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,104 ^a	2	,001
Likelihood Ratio	18,179	2	,000
Linear-by-Linear Association	12,115	1	,001
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,77.

14- Considero negativa a implementação do MIPP?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
14- Considero negativa a implementação do MIPP	1,0	Count	22	138	160
		% within MIPP_e_OUTROS	84,6%	68,0%	69,9%
	2,0	Count	2	47	49
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	23,2%	21,4%
	3,0	Count	2	18	20
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	8,9%	8,7%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,524 ^a	2	,172
Likelihood Ratio	4,219	2	,121
Linear-by-Linear Association	1,765	1	,184
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,27.

15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP	1,0	Count	3	50	53
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	24,6%	23,1%
	2,0	Count	1	55	56
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	27,1%	24,5%
	3,0	Count	22	98	120
		% within MIPP_e_OUTROS	84,6%	48,3%	52,4%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,609 ^a	2	,002
Likelihood Ratio	14,634	2	,001
Linear-by-Linear Association	8,371	1	,004
N of Valid Cases	229		

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.

Crosstab

		ESQUADRA_GRP_CEU		Total	
		ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA		
15- Sei quais são as tarefas dos elementos que exercem funções no MIPP	1,0	Count	17	36	53
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	21,3%	24,0%	23,0%
	2,0	Count	12	44	56
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	15,0%	29,3%	24,3%
	3,0	Count	51	70	121
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	63,8%	46,7%	52,6%
Total	Count	80	150	230	
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,468 ^a	2	,024
Likelihood Ratio	7,755	2	,021
Linear-by-Linear Association	3,054	1	,081
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,43.

Q16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado	1,0	Count	23	114	137
		% within MIPP_e_OUTROS	88,5%	56,2%	59,8%
	2,0	Count	1	67	68
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	33,0%	29,7%
	3,0	Count	2	22	24
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	10,8%	10,5%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,837 ^a	2	,004
Likelihood Ratio	13,881	2	,001
Linear-by-Linear Association	6,275	1	,012
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,72.

Crosstab

			ESQUADRA_GRP_CEU		Total
			ESQUADRA	ESQUADRA	
			INTEGRADA	DESTACADA	
16- Com a implementação do MIPP faço apenas o que me é ordenado	1,0	Count	58	80	138
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	72,5%	53,3%	60,0%
	2,0	Count	17	51	68
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	21,3%	34,0%	29,6%
	3,0	Count	5	19	24
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	6,3%	12,7%	10,4%
Total	Count	80	150	230	
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,122 ^a	2	,017
Likelihood Ratio	8,374	2	,015
Linear-by-Linear Association	7,413	1	,006
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,35.

17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
			MIPP	OUTROS	
17- Prefiro que não me perguntem opinião sobre o MIPP	1,0	Count	21	88	109
		% within MIPP_e_OUTROS	80,8%	43,3%	47,6%
	2,0	Count	4	73	77
		% within MIPP_e_OUTROS	15,4%	36,0%	33,6%
	3,0	Count	1	42	43
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	20,7%	18,8%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,164 ^a	2	,001
Likelihood Ratio	14,282	2	,001
Linear-by-Linear Association	11,636	1	,001
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,88.

18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
18- Os elementos faziam mais falta em outras funções do que no MIPP	1,0	Count	23	72	95
		% within MIPP_e_OUTROS	88,5%	35,5%	41,5%
	2,0	Count	2	72	74
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	35,5%	32,3%
	3,0	Count	1	59	60
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	29,1%	26,2%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,699 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	28,337	2	,000
Linear-by-Linear Association	21,480	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,81.

Q19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
19- As tarefas executadas pelos elementos do MIPP são motivantes	1,0	Count	1	35	36
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	17,2%	15,7%
	2,0	Count	1	82	83
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	40,4%	36,2%
	3,0	Count	24	86	110
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	42,4%	48,0%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,093 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	26,686	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,268	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,09.

Q20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP	1,0	Count	2	50	52
		% within MIPP_e_OUTROS	8,0%	24,6%	22,8%
	2,0	Count	2	80	82
		% within MIPP_e_OUTROS	8,0%	39,4%	36,0%
	3,0	Count	21	73	94
		% within MIPP_e_OUTROS	84,0%	36,0%	41,2%
Total	Count	25	203	228	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,264 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	22,054	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,284	1	,000
N of Valid Cases	228		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,70.

Crosstab

			ESQUADRA_GRP_CEU		Total
			ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA	
20- Estou familiarizado com o conceito do MIPP	1,0	Count	15	37	52
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	19,0%	24,7%	22,7%
	2,0	Count	23	59	82
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	29,1%	39,3%	35,8%
	3,0	Count	41	54	95
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	51,9%	36,0%	41,5%
Total	Count	79	150	229	
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,397 ^a	2	,067
Likelihood Ratio	5,368	2	,068
Linear-by-Linear Association	3,954	1	,047
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,94.

Q21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam	1,0	Count	6	42	48
		% within MIPP_e_OUTROS	23,1%	20,7%	21,0%
	2,0	Count	1	98	99
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	48,3%	43,2%
Total	3,0	Count	19	63	82
		% within MIPP_e_OUTROS	73,1%	31,0%	35,8%
		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,964 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	25,934	2	,000
Linear-by-Linear Association	6,613	1	,010
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,45.

Crosstab

		TEMPONAPSPSTODOS			Total	
		ATÉ 14 ANOS	DE 15 a 26 ANOS	27 ou MAIS ANOS		
21- Os elementos do MIPP têm autonomia nas tarefas que executam	1,0	Count	6	28	14	48
		% within TEMPONAPSPSTODOS	15,8%	19,2%	30,4%	20,9%
	2,0	Count	19	58	22	99
		% within TEMPONAPSPSTODOS	50,0%	39,7%	47,8%	43,0%
	3,0	Count	13	60	10	83
		% within TEMPONAPSPSTODOS	34,2%	41,1%	21,7%	36,1%
Total		Count	38	146	46	230
		% within TEMPONAPSPSTODOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,408 ^a	4	,116
Likelihood Ratio	7,581	4	,108
Linear-by-Linear Association	,250	1	,617
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,93.

Q22- Considero positivo a implementação do MIPP?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
22- Considero positivo a implementação do MIPP	1,0	Count	1	27	28
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	13,3%	12,2%
	2,0	Count	2	51	53
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	25,1%	23,1%
	3,0	Count	23	125	148
		% within MIPP_e_OUTROS	88,5%	61,6%	64,6%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,288 ^a	2	,026
Likelihood Ratio	8,538	2	,014
Linear-by-Linear Association	6,135	1	,013
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,18.

Q23- A implementação do MIPP prejudicou a interacção entre os elementos policiais?

Crosstab

		ESQUADRA_GRP_CEU		Total
		ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA	
1,0	Count	50	59	109
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	62,5%	39,3%	47,4%
23- A implementação do MIPP prejudicou a interacção entre os elementos policiais	Count	16	62	78
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	20,0%	41,3%	33,9%
3,0	Count	14	29	43
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	17,5%	19,3%	18,7%
Total	Count	80	150	230
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,004 ^a	2	,002
Likelihood Ratio	13,414	2	,001
Linear-by-Linear Association	5,612	1	,018
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,96.

Q24- Podemos considerar que o MIPP funciona bem?

Crosstab

			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
24- Podemos considerar que o MIPP funciona bem	1,0	Count	3	50	53
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	24,6%	23,1%
	2,0	Count	6	91	97
		% within MIPP_e_OUTROS	23,1%	44,8%	42,4%
	3,0	Count	17	62	79
		% within MIPP_e_OUTROS	65,4%	30,5%	34,5%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,392 ^a	2	,002
Likelihood Ratio	11,710	2	,003
Linear-by-Linear Association	9,357	1	,002
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.

Q25- Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
25- Gosto/Gostava de exercer funções no MIPP	1,0	Count	1	77	78
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	37,9%	34,1%
	2,0	Count	1	83	84
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	40,9%	36,7%
	3,0	Count	24	43	67
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	21,2%	29,3%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,334 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	53,093	2	,000
Linear-by-Linear Association	40,263	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,61.

Q26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
26- O MIPP contribui positivamente para a imagem da PSP	1,0	Count	1	18	19
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	8,9%	8,3%
	2,0	Count	1	42	43
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	20,7%	18,8%
	3,0	Count	24	143	167
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	70,4%	72,9%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,693 ^a	2	,058	,052 ^b	,046	,058			
Likelihood Ratio	7,238	2	,027	,030 ^b	,026	,034			
Fisher's Exact Test	5,574			,054 ^b	,049	,060			
Linear-by-Linear Association	4,204 ^c	1	,040	,044 ^b	,039	,049	,020 ^b	,017	,024
N of Valid Cases	229								

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,050.

Q27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes	1,0	Count	5	82	87
		% within MIPP_e_OUTROS	19,2%	40,4%	38,0%
	2,0	Count	4	71	75
		% within MIPP_e_OUTROS	15,4%	35,0%	32,8%
	3,0	Count	17	50	67
		% within MIPP_e_OUTROS	65,4%	24,6%	29,3%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,502 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	16,661	2	,000
Linear-by-Linear Association	13,232	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,61.

Q29- O MIPP é uma mais valia para a PSP?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
29- O MIPP é uma mais valia para a PSP	1,0	Count	1	26	27
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	12,8%	11,8%
	2,0	Count	1	45	46
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	22,2%	20,1%
	3,0	Count	24	132	156
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	65,0%	68,1%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,940 ^a	2	,019
Likelihood Ratio	9,924	2	,007
Linear-by-Linear Association	6,257	1	,012
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

Crosstab

			ESQUADRA_GRP_CEU		Total
			ESQUADRA INTEGRADA	ESQUADRA DESTACADA	
27- Existe uma partilha de informações entre os elementos que executam funções no MIPP e os restantes	1,0	Count	38	50	88
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	47,5%	33,3%	38,3%
	2,0	Count	23	52	75
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	28,8%	34,7%	32,6%
	3,0	Count	19	48	67
		% within ESQUADRA_GRP_CEU	23,8%	32,0%	29,1%
Total	Count	80	150	230	
	% within ESQUADRA_GRP_CEU	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,516 ^a	2	,105
Likelihood Ratio	4,483	2	,106
Linear-by-Linear Association	3,922	1	,048
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,30.

Q30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes?

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
	1,0	Count	1	27	28
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	13,3%	12,2%
30- As funções exercidas pelos elementos do MIPP são muito importantes	2,0	Count	1	56	57
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	27,6%	24,9%
	3,0	Count	24	120	144
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	59,1%	62,9%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,942 ^a	2	,004
Likelihood Ratio	13,604	2	,001
Linear-by-Linear Association	8,441	1	,004
N of Valid Cases	229		

- a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,18.

Q31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
31- Existe uma boa relação entre os elementos que trabalham no MIPP e os que exercem outras funções	1,0	Count	0	44	44
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	21,7%	19,2%
	2,0	Count	9	63	72
		% within MIPP_e_OUTROS	34,6%	31,0%	31,4%
	3,0	Count	17	96	113
		% within MIPP_e_OUTROS	65,4%	47,3%	49,3%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,259 ^a	2	,027
Likelihood Ratio	12,102	2	,002
Linear-by-Linear Association	6,102	1	,014
N of Valid Cases	229		

- a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,00.

Q32- Gosto/Gostava de participar em acções do MIPP?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
32- Gosto/Gostava de participar em acções do MIPP	1,0	Count	1	65	66
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	32,0%	28,8%
	2,0	Count	0	85	85
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	41,9%	37,1%
	3,0	Count	25	53	78
		% within MIPP_e_OUTROS	96,2%	26,1%	34,1%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,434 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	53,846	2	,000
Linear-by-Linear Association	35,359	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,49.

Q34- Devia haver mais formação sobre o MIPP?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
34- Devia haver mais formação sobre o MIPP	1,0	Count	2	16	18
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	7,9%	7,9%
	2,0	Count	0	54	54
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	26,6%	23,6%
	3,0	Count	24	133	157
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	65,5%	68,6%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,330 ^a	2	,009
Likelihood Ratio	15,222	2	,000
Linear-by-Linear Association	4,221	1	,040
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,04.

Q35- Na selecção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos?

Crosstab

			MIPP e OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
35- Na selecção dos elementos para trabalharem no MIPP existe uma avaliação cuidada do perfil dos candidatos	1,0	Count	3	93	96
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	45,8%	41,9%
	2,0	Count	9	87	96
		% within MIPP_e_OUTROS	34,6%	42,9%	41,9%
	3,0	Count	14	23	37
		% within MIPP_e_OUTROS	53,8%	11,3%	16,2%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,617 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	26,544	2	,000
Linear-by-Linear Association	26,305	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,20.

Q39- A selecção dos elementos para o MIPP é efectuada da forma correcta?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
39- A selecção dos elementos para o MIPP é efectuada da forma correcta	1,0	Count	3	72	75
		% within MIPP_e_OUTROS	11,5%	35,5%	32,8%
	2,0	Count	10	103	113
		% within MIPP_e_OUTROS	38,5%	50,7%	49,3%
	3,0	Count	13	28	41
		% within MIPP_e_OUTROS	50,0%	13,8%	17,9%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,610 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	18,066	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,128	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,66.

Crosstab

		TEMPONAPSPSTODOS			Total	
		ATÉ 14 ANOS	DE 15 a 26 ANOS	27 ou MAIS ANOS		
39- A selecção dos elementos para o MIPP é efectuada da forma correcta	1,0	Count	17	44	14	75
		% within TEMPONAPSPSTODOS	44,7%	30,1%	30,4%	32,6%
	2,0	Count	14	77	23	114
		% within TEMPONAPSPSTODOS	36,8%	52,7%	50,0%	49,6%
	3,0	Count	7	25	9	41
		% within TEMPONAPSPSTODOS	18,4%	17,1%	19,6%	17,8%
Total		Count	38	146	46	230
		% within TEMPONAPSPSTODOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,720 ^a	4	,445
Likelihood Ratio	3,663	4	,454
Linear-by-Linear Association	1,275	1	,259
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.

Q40- Sempre que puder colaboro em acções do MIPP?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
40- Sempre que puder colaboro em acções do MIPP	1,0	Count	0	26	26
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	12,8%	11,4%
	2,0	Count	2	55	57
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	27,1%	24,9%
	3,0	Count	24	122	146
		% within MIPP_e_OUTROS	92,3%	60,1%	63,8%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,566 ^a	2	,005
Likelihood Ratio	14,248	2	,001
Linear-by-Linear Association	9,759	1	,002
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.

Q41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam?

41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam * TEMPONAPSPSTODOS Crosstabulation

			TEMPONAPSPSTODOS			Total
			ATÉ 14 ANOS	DE 15 a 26 ANOS	27 ou MAIS ANOS	
41- Tenho conhecimento das tarefas que os elementos do MIPP executam	Count		10	34	10	54
	1,0	% within TEMPONAPSPSTODOS	26,3%	23,3%	21,7%	23,5%
		% of Total	4,3%	14,8%	4,3%	23,5%
	Count		10	43	17	70
	2,0	% within TEMPONAPSPSTODOS	26,3%	29,5%	37,0%	30,4%
		% of Total	4,3%	18,7%	7,4%	30,4%
Total	Count		18	69	19	106
	3,0	% within TEMPONAPSPSTODOS	47,4%	47,3%	41,3%	46,1%
		% of Total	7,8%	30,0%	8,3%	46,1%
	Count		38	146	46	230
		% within TEMPONAPSPSTODOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	16,5%	63,5%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,378 ^a	4	,848
Likelihood Ratio	1,352	4	,853
Linear-by-Linear Association	,010	1	,919
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,92.

Q42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
42- O desenvolvimento do MIPP tem sido bem gerido desde a sua implementação	1,0	Count	2	51	53
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	25,1%	23,1%
	2,0	Count	12	103	115
		% within MIPP_e_OUTROS	46,2%	50,7%	50,2%
	3,0	Count	12	49	61
		% within MIPP_e_OUTROS	46,2%	24,1%	26,6%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,316 ^a	2	,026
Likelihood Ratio	7,597	2	,022
Linear-by-Linear Association	7,190	1	,007
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.

Q44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho?

Crosstab

		MIPP e OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
44- O MIPP veio trazer-me mais trabalho	1,0	Count	5	84	89
		% within MIPP_e_OUTROS	19,2%	41,4%	38,9%
	2,0	Count	9	100	109
		% within MIPP_e_OUTROS	34,6%	49,3%	47,6%
	3,0	Count	12	19	31
		% within MIPP_e_OUTROS	46,2%	9,4%	13,5%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,998 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	20,046	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,336	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Q45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos?

Crosstab

		MIPP_e_OUTROS		Total	
		MIPP	OUTROS		
45- O perfil dos elementos que trabalham no MIPP facilita as relações interpessoais com atores internos e externos	1,0	Count	2	38	40
		% within MIPP_e_OUTROS	7,7%	18,7%	17,5%
	2,0	Count	1	85	86
		% within MIPP_e_OUTROS	3,8%	41,9%	37,6%
	3,0	Count	23	80	103
		% within MIPP_e_OUTROS	88,5%	39,4%	45,0%
Total		Count	26	203	229
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,808 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	25,887	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,094	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,54.

Q46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles?

Crosstab

			MIPP_e_OUTROS		Total
			MIPP	OUTROS	
46- Quando os meus colegas me solicitarem ajuda colaborarei com eles	1,0	Count	0	14	14
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	6,9%	6,1%
	2,0	Count	0	23	23
		% within MIPP_e_OUTROS	0,0%	11,3%	10,0%
	3,0	Count	26	166	192
		% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	81,8%	83,8%
Total	Count	26	203	229	
	% within MIPP_e_OUTROS	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,652 ^a	2	,059	,051 ^b	,046	,057			
Likelihood Ratio	9,785	2	,008	,015 ^b	,012	,018			
Fisher's Exact Test	5,078			,051 ^b	,046	,057			
Linear-by-Linear Association	4,903 ^c	1	,027	,030 ^b	,026	,035	,008 ^b	,006	,011
N of Valid Cases	229								

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,59.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,214.