INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Heróis de si mesmos: Porquê o sacrifício?

Catarina Santos e Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Nelson Campos Ramalho, Professor Associado,

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Heróis de si mesmos: Porquê o sacrifício?

Catarina Santos e Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Nelson Campos Ramalho, Professor Associado,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Gostaria de agradecer todo o apoio que me foi prestado no decorrer da realização desta dissertação de mestrado. Desta forma, gostaria de deixar em destaque os meus pais, Vanda e Reginaldo, os meus irmãos, Marta e João, o meu parceiro Bernardo Reis, o meu orientador Nelson Ramalho e uma pessoa que ainda que não seja de sangue, se tornou parte da família, Maria Luís Mendes.

Agradecer também à Polícia de Segurança Pública por me permitir a recolha de participantes, mas acima de tudo, pelo serviço prestado em prol do bem-estar e segurança de todos nós.

Do fundo do coração, obrigada.

(esta página deixada propositadamente em branco)

Resumo

Este estudo investiga a interação entre meta-perceção, troca líder-membro (LMX) e troca membro-equipa (TMX) na explicação da motivação para o serviço público (MSP), mais concretamente na motivação para o autossacrifício em prol do bem-estar comum na Polícia de Segurança Pública (PSP). Utilizando como base a Teoria de Trocas Sociais, a investigação tem como objetivo perceber se dinâmicas sociais (LMX e TMX) podem mitigar o impacto duma imagem pública percecionada enquanto negativa na sua motivação para o autossacrifício em prol dos civis. Através de uma amostra de 564 polícias foram feitos testes de regressão hierárquica que demonstra que embora a meta-perceção influencie a motivação para o autossacrifício, as dinâmicas sociais apresentam validade incremental, mitigando este efeito. Estes resultados contribuem para a Teoria de Trocas Sociais bem como Psicologia Organizacional ao oferecer uma perspetiva diferente daquela que pode ser a ação da instituição ao fomentar boas relações, seja entre colegas ou entre líderes e liderados, com o intuito de mitigar possíveis efeitos negativos de estímulos externos, promover o bem-estar, comportamentos pró-sociais e menores níveis de *burnout*.

Palavras-Chave: Polícia de segurança pública, autossacrifício, meta-perceção, troca líder-membro, troca membro equipa

Códigos de classificação APA: 4290 Police & Legal Personnel ; 3660 Organizational Behavior

(esta página deixada propositadamente em branco)

Abstract

The present study explores the relationship between meta-perception, leader-member exchange (LMX) and team-member exchange (TMX) in shaping public service motivation (MSP), more specifically the sub-scale of self-sacrifice for the greater good in the Portuguese police (PSP). Using Social Exchange Theory as basis, the study has the objective of trying to understand if social dynamics (LMX and TMX) can mitigate the effects of a perceived negative public image in their willingness to self-sacrifice. With a sample of 564 police officers, using hierarchical regression tests, it was demonstrated that even though meta-perception does influence the willingness to self-sacrifice, social dynamics have incremental validity over the effect. These findings contribute to the Social Exchange Theory and the Organizational Psychology field by offering a different perspective of the actions that the institution can have by improving relationships on the job, be it between colleagues, or with the leaders so that the possibly negative effects of external stimuli can be mitigated, promoting well-being, pro social behaviors and less burnout levels.

Keywords: Police, self-sacrifice, meta-perception, leader-member exchange, team-member exchange

APA's Classification Codes: 4290 Police & Legal Personnel ; 3660 Organizational Behavior

(esta página deixada propositadamente em branco)

Índice

Introdução 1

1. Revisão da Literatura 3

1.1 Introdução à Motivação para o Serviço Público 3

1.2 A Subescala de Autossacrifício da MSP 4

1.3 Meta-perceção e Motivação na Polícia 5

1.4 O Papel do LMX e do TMX na Formação da Motivação 6

1.5 Modelo Conceptual 9

2. Método 11

2.1 Procedimento 11

2.2 Amostra 11

2.3 Estratégia de análise de dados 12

2.4 Medidas 13

3. Resultados 19

3.1 Descritivas e correlações bivariadas 19

3.2 Teste de hipóteses 21

4. Discussão e Conclusão 23

Referências bibliográficas 27

Anexos 33

(esta página deixada propositadamente em branco)

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 - Descritivas e bivariadas 20
Tabela 3.2 - Coeficientes de predição da MSP 22

Lista de Figuras

Figura 1.1 - Modelo conceptual 9
Figura 2.1 - CFA para Meta-perceções 14
Figura 2.2 - CFA para Motivação para o Serviço Público 16
Figura 2.3 - CFA para Troca Líder-Membro 17
Figura 2.4 - CFA para Troca Membro-Membro 18

Introdução

Nos últimos anos, a Polícia de Segurança Pública (PSP), tem-se vindo a deparar com algumas situações mediáticas que têm vindo a gerar desconfiança e a afetar a perceção que os cidadãos têm sobre a mesma (Morgado, 2022; Soares & Sousa, 2021). Dois exemplos de casos recentes que ilustram as tensões inerentes à profissão policial são o de Odair Moniz cuja morte destacou as alegações de uso excessivo de força, com um agente da PSP acusado de homicídio, que por sua vez veio a gerar protestos e debates sobre a legitimidade policial (Henriques, 2024; Lusa & Correia, 2025), e em contraste, o caso de Fábio Guerra, um agente da PSP que ao intervir numa altercação na sua folga, foi assassinado, sublinhando o altruísmo inerente à função, e adicionalmente, os riscos pessoais que estes agentes enfrentam no seu dia-a-dia (Garriapa 2025; Lusa, 2025).

Estas alterações na imagem pública da PSP, e na meta-perceção dos próprios polícias originam repercussões além do expectável, como a redução da motivação. Sendo esta profissão pública e de natureza altruísta, a Motivação para o Serviço Público (MSP) representa um papel central no contexto organizacional destes indivíduos, sendo que esta reflete a predisposição que os mesmos têm para priorizar o bem-estar coletivo, ainda que tal represente riscos pessoais e desafios institucionais (Perry & Wise, 1990).

Perceções públicas sentidas como negativas podem prejudicar a motivação interna dos polícias, que por sua vez provoca um aumento de questões como o burnout e a baixa atratividade da carreira (Queirós et al., 2020; Queirós et al., 2020b).

Do ponto de vista organizacional, os recursos de controlo e formativos ao alcance dos decisores são limitados, quer seja por motivos inerentes ao ser humano, ou seja, perceções internas e pessoais de cada indivíduo que dificilmente são evitadas (Carlson & Barranti, 2016), quer representações sociais mediáticas, por vezes, originadas por agendas político-partidárias em função de interesses que vão além da natureza das instituições (Durão, 2011).

No entanto, há fatores de natureza interna que estão ao alcance dos decisores para fomentar melhorias. Entre estes, encontram-se as práticas de liderança adotadas e o fomentar da camaradagem entre colegas que podem vir a mitigar riscos inerentes a fatores de natureza externa. Para tal importa salientar os conceitos da Troca Líder-Membro (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) e a Troca Equipa-Membro (TMX) (Seers, 1989) que se referem à qualidade relacional entre o membro com o seu líder e com a sua equipa/colegas respetivamente, caracterizadas por confiança, respeito, lealdade, e melhor desempenho em contextos de alto

stress no caso da LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) e cooperação e suporte mútuo que podem diminuir impactos emocionais negativos (Seers et al., 1995). Estas dinâmicas relacionais podem ainda reduzir a probabilidade de esgotamento e promover comportamentos pró-sociais (Eva et al., 2019; Yuan et al., 2023).

Posto isto, a questão que se procura responder no presente estudo é: em que medida LMX e TMX se podem sobrepor aos efeitos que a meta-perceção tem na motivação para o serviço público, em particular para o autossacrifício?

A Teoria da Troca Social (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017) serve como base para um modelo conceptual que possa vir a dar resposta a esta questão, comparando a meta-perceção, LMX e TMX como possíveis preditores para a motivação para o autossacrifício. Dada a natureza comparativa dos efeitos, afigura-se adequado adotar uma lógica de regressão hierárquica. Do ponto de vista formal, a resposta configura um teste de validade incremental em que a associação estabelecida entre as duas variáveis pode mudar quando na presença de uma terceira. Neste caso, não se trata de uma interação, mas antes de um efeito direto concorrente, que testa a capacidade da LMX e TMX de predizerem a motivação para o autossacrifício, depois de controlado o efeito da meta-perceção. Se um eventual efeito da meta-perceção for significativo *per se* mas desaparecer ou ficar reduzido quando na presença da LMX e TMX, então poder-se-ia afirmar que os decisores institucionais têm ao seu alcance uma ferramenta (ou meramente o indicador) importante para proteger a instituição de efeitos contraproducentes decorrentes de fontes fora do seu controlo.

O contributo prático esperado incide na compreensão da medida em que as instituições têm dentro do seu quadro legal, ferramentas organizacionais que permitam mitigar efeitos negativos provenientes do exterior (Madureira & Rodrigues, 2015).

Para o efeito, proceder-se-á à revisão de literatura que enceta com a definição e contextualização da Motivação para o Serviço Público no âmbito da PSP, com particular atenção na subescala do autossacrifício, meta-perceção e dinâmicas relacionais institucionais (LMX e TMX).

1. Revisão da Literatura

A revisão de literatura irá inicialmente descrever os conceitos chave para uma melhor compreensão das variáveis em estudo. Primeiramente a MSP e a ligação à motivação para o autossacrifício, sendo este o verdadeiro foco da investigação. Em seguida, explorará o conceito de meta-perceção, enquanto um processo cognitivo abrangido por metacognições, LMX e TMX, sendo estes os fatores que podem vir a ajudar a explicar a própria motivação para o autossacrifício de um ponto de vista tanto cognitivo como social.

1.1 Introdução à Motivação para o Serviço Público

A MSP é um construto que reflete a predisposição de um indivíduo para agir em prol do interesse público, orientando-se pelas normas e valores de instituições públicas (Perry & Wise, 1990). Concebido no campo da Administração Pública, o conceito explica a escolha de carreiras no setor público, mesmo quando se verificam incentivos financeiros limitados, destacando a motivação intrínseca para contribuir para o bem-estar coletivo. Assim, a MSP está ancorada em teorias motivacionais clássicas, como a hierarquia das necessidades de Maslow (1943) e a teoria dos dois fatores de Herzberg (Ewen et al., 1966), que enfatizam a importância de fatores intrínsecos, como a realização pessoal e o propósito, sobrepondo-se às recompensas extrínsecas.

Na PSP em Portugal, a MSP é fundamental devido aos desafios únicos enfrentados pelos seus membros, incluindo riscos físicos, dilemas éticos e pressão social (Vandenabeele, 2007). Por exemplo, em operações urbanas, como patrulhas em zonas com níveis mais elevados de criminalidade, ou em crises sociais, como protestos, os polícias devem equilibrar autoridade com empatia, exigindo um forte compromisso cívico (Houston, 2005).

No contexto português, a transição democrática pós 25 de Abril de 1974 reformulou o papel da PSP, promovendo a "Polícia de Proximidade", uma abordagem que prioriza a interação direta com os cidadãos para fortalecer a confiança pública (Durão, 2011). Esta mudança cultural reforçou a necessidade de agentes motivados por valores de serviço público, mas também trouxe desafios, como a baixa atratividade da carreira policial. Em 2025, apenas 3392 candidatos se inscreveram para preencherem as vagas disponíveis na PSP, um número insuficiente para atender às necessidades operacionais, sugerindo que fatores como stress

ocupacional, remuneração inadequada e perceção pública negativa podem vir a enfraquecer a MSP (Lusa, 2025).

A investigação associa a MSP a melhores índices de desempenho, maior satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, como ajudar colegas ou exceder obrigações formais (Pandey et al., 2008; Ritz et al., 2016). Em Portugal, estudos locais indicam que fatores como o orgulho institucional, identificação com a missão da PSP e relações interpessoais positivas reforçam a motivação dos agentes (Madureira & Rodrigues, 2015). Por exemplo, a participação em programas comunitários, como iniciativas de segurança escolar, pode fortalecer o sentimento de propósito dos polícias.

Deste modo, a PSM é composta por várias sub-dimensões, sendo o autossacrifício particularmente relevante no contexto policial devido à sua ligação com o altruísmo e à disposição para priorizar a comunidade, mesmo em situações em que podem ocorrer custos pessoais para o indivíduo (Xu et al., 2023).

1.2 A Subescala de Autossacrifício da MSP

O autossacrifício é uma dimensão central da MSP e refere-se à disposição de incorrer em custos pessoais, sejam eles físicos, emocionais ou sociais, para beneficiar a sociedade (Perry, 1996). Enraizado em teorias do altruísmo (Batson, 2014), o autossacrifício distingue-se de outras sub-dimensões da MSP, como o "compromisso com políticas públicas", "interesse pelo serviço público" ou "compaixão", por enfatizar ações altruístas que vão além do descritivo formal da função.

Esta dimensão do autossacrifício é especialmente relevante em profissões comumente consideradas de alto risco, como a policial, onde os polícias frequentemente enfrentam situações que exigem sacrifícios pessoais, como longas horas de trabalho, trabalho por turnos e exposição a perigos.

Na PSP, o autossacrifício manifesta-se em comportamentos como intervir em conflitos potencialmente violentos, proteger populações vulneráveis de eventos ou ações prejudiciais, ou manter a ordem pública sob pressão (Prysmakova & Vandenabeele, 2020). Estes atos refletem a cultura da "Polícia de Proximidade", que, conforme referido, valoriza a proteção comunitária e reforça a identidade profissional dos polícias (Van der Voet & Steijn, 2019). Por exemplo, no decorrer de eventos de maior escala, como manifestações em Lisboa, os agentes

frequentemente priorizam a segurança pública em detrimento do próprio bem-estar, demonstrando motivação para o autossacrifício (Nunes, 2019).

Pese embora ser genericamente reconhecido o carácter de serviço público e a motivação para tal por parte das forças de segurança (entre outras afetas a funções de soberania ou proteção civil), esta MSP não é imune às circunstâncias em que decorre a atividade. Por exemplo, conflitos entre vida profissional e pessoal, como a dificuldade de conciliar horários com turnos irregulares com a vida familiar, podem levar a *burnout*, reduzindo essa motivação (Rocha et al., 2024). Na cultura portuguesa, que se caracteriza maioritariamente por valores coletivistas, a motivação para o autossacrifício (Hofstede, 1984), pode amplificar-se esta tensão entre sentidos de dever, sendo que os polícias se sentem obrigados a cumprir expectativas institucionais e sociais, mas também sentem o dever se não deixar de apoiar e estar presente para e.g. a sua família.

Teoricamente, o autossacrifício é um conceito que está relacionado com conceitos como cidadania organizacional e coragem moral, que reflete a disposição de agir eticamente sob pressão (Morrison, 2011; Podsakoff et al., 2000), sendo ainda influenciado por fatores contextuais, como a cultura organizacional da PSP, e processos cognitivos, como a metacognição (Flavell, 1979). Assim, o autossacrifício pode comprovar-se importante para desenvolver estratégias de recrutamento, formação e apoio à saúde mental dos agentes. No entanto, a literatura disponível atualmente apresenta lacunas significativas, especialmente na integração de processos metacognitivos e dinâmicas relacionais no contexto policial português, devido a possíveis barreiras éticas, dificuldades de acesso a amostras significativas e falta de estudos interdisciplinares (Rocha et al., 2024).

1.3 Meta-perceção e Motivação na Polícia

A metacognição refere-se à capacidade que um individuo tem de refletir e regular os próprios processos cognitivos, incluindo a compreensão das próprias crenças e emoções (Flavell, 1979). Na PSP, a metacognição abrange a ideia de meta-perceção, ou seja, as crenças dos polícias sobre como são percecionados pelos cidadãos em termos de confiança, respeito ou legitimidade (Carlson & Barranti, 2016). Diferentemente do conceito de *looking-glass self* (Cooley, 2017), que se foca primordialmente na formação geral da autoimagem, a meta-perceção enfatiza perceções específicas atribuídas ao público. Este processo é operacionalizado

pela Escala de Perceção da Polícia (POPS), adaptada para avaliar como os polícias acreditam ser vistos pelos civis (Nadal & Davidoff, 2015).

De acordo com a Teoria da Identidade Social, os indivíduos ajustam os seus comportamentos com base em expectativas sociais, o que contribui para o moldar da sua identidade profissional (Tajfel & Turner, 2004). Na PSP, as meta-perceções positivas, expressas por exemplo na crença que os cidadãos confiam na polícia podem vir a reforçar a motivação pró-social, incluindo a motivação para o autossacrifício (Tyler & Blader, 2003). Por exemplo, agentes que percebem apoio comunitário em funções de proximidade, como patrulhas em bairros, tendem a exibir maior dedicação. Em contrapartida, meta-perceções negativas, como perceber desrespeito ou desconfiança, podem levar a desmotivação ou comportamentos defensivos, como a procura por menor interação com o público (Sunshine & Tyler, 2003). Em Portugal, a perceção pública da PSP é ambígua, influenciada por episódios históricos, como tensões pós-25 de Abril, e incidentes mediáticos que geram desconfiança (Durão, 2011). Assim, propõe-se que:

Hipótese 1: As meta-perceções estão associadas a maior motivação para o autossacrifício.

1.4 O Papel do LMX e do TMX na Formação da Motivação

As dinâmicas relacionais são fundamentais para a motivação na PSP, de acordo com a teoria de trocas sociais que destaca a relevância de relações recíprocas para o comportamento organizacional (Cropanzano et al., 2017).

A LMX refere-se à qualidade da relação entre líder e subordinado, caracterizada por confiança, respeito e apoio mútuo (Graen & Uhl-Bien, 1995). Na PSP, relações LMX de alta qualidade podem promover comportamentos pró-sociais, tais como a motivação para o autossacrifício, ao oferecer validação profissional e suporte emocional (Dulebohn et al., 2011). Por exemplo, líderes que reconhecem o esforço dos polícias em situações de crise podem fortalecer a MSP.

Contudo, estas relações hierárquicas não ocorrem num vazio societal, dado que a própria sociedade tem normas relacionadas com o exercício do pape de líder e de subordinado.

É neste âmbito que interessa escrutinar a cultura hierárquica portuguesa, que, de acordo com Hofstede (1984) é caracterizada por uma elevada distância ao poder, ou seja, pela crença e aceitação partilhada de que é legítimo haver uma grande discrepância entre quem assume funções hierárquicas e quem não as assume. Ora, isto pode limitar a LMX, já que a obediência formal muitas vezes prevalece sobre as relações personalizadas nestes contextos (Hofstede, 1984).

Não obstante, a teoria de trocas sociais salienta uma dinâmica fundamental que atravessa sociedades e que assenta no princípio da reciprocidade, seja ela na relação horizontal seja na hierárquica (Cropanzano et al., 2017). Pelo exposto, propõe-se que:

Hipótese 2: LMX está positivamente associada ao autossacrifício.

Adicionalmente, a TMX propõe avaliar qualidade das relações entre colegas, como colaboração, camaradagem e apoio mútuo (Seers, 1989). Na PSP, onde a coesão grupal é essencial para a segurança e eficácia operacional, um TMX forte reforça a motivação por meio de normas grupais e sentido de propósito partilhado, o que vai ao encontro de modelos de desenvolvimento grupal (Seers et al., 1995; Tuckman, 1965). Por exemplo, equipas coesas podem influenciar o aumento de comportamentos altruístas, como cobrir turnos ou apoiar colegas em situações de risco.

Werner-de-Sondberg et al. (2021) estudaram empiricamente as consequências de uma expressão da coesão grupal na polícia, a liderança partilhada (Bolden, 2011), e descobriram que esta estava associada positivamente ao bem-estar subjetivo, ao engagement, e à saúde mental dos polícias. Por outro lado, ainda em ligação às funções de segurança pública, González et al. (2022) exploraram as condições de radicalização de jovens que perpetraram um atentado terrorista letal em Espanha em 2017, sendo que um dos elementos que salientaram nos seus resultados é a coesão grupal (entre outros), sem a qual esse grupo não teria conseguido efetivar um comportamento contra-normativo tão grave. Ou seja, a coesão grupal pode também estar na origem de resultados grupais negativos.

Apesar da coesão grupal sem bem conhecida como um elemento que pode facilitar muito a eficácia das equipas, ela pode igualmente prejudicá-las, como ilustra o exemplo anterior. No próprio seio da polícia, isto é válido como parece indicar o estudo de Nicholson-

Crotty e Li (2024). Estes autores debruçaram-se sobre a relação entre a diversidade de equipas policiais, associada a um relativamente menor grau de coesão de equipa, e a proteção que esta dava contra o uso excessivo de força policial. Não obstante, é razoável ponderar que um membro de uma equipa em que falhe a camaradagem e confiança, possa sentir-se menos motivado para concretizar os objetivos dessa equipa, nomeadamente os de serviço do público adstritos a essa equipa, do que se se sentisse fortemente integrado e próximo dos outros membros da sua equipa.

Pelo exposto, propõe-se que:

Hipótese 3: TMX está positivamente associada à motivação para o autossacrifício.

Considerando que a motivação para este estudo reside no teste da validade incremental, ou melhor percebido, na capacidade que a LMX e a TMX têm para explicar variância sobrepondo-se aos efeitos da meta-perceção, em complemento à hipótese 1 e tomando por referência as hipóteses 3 e 4, propõe-se que:

Hipótese 4: LMX tem um efeito direto positivo na motivação para o autossacrifício de tal forma que o efeito direto da meta-perceção é reduzido ou anulado na presença desta.

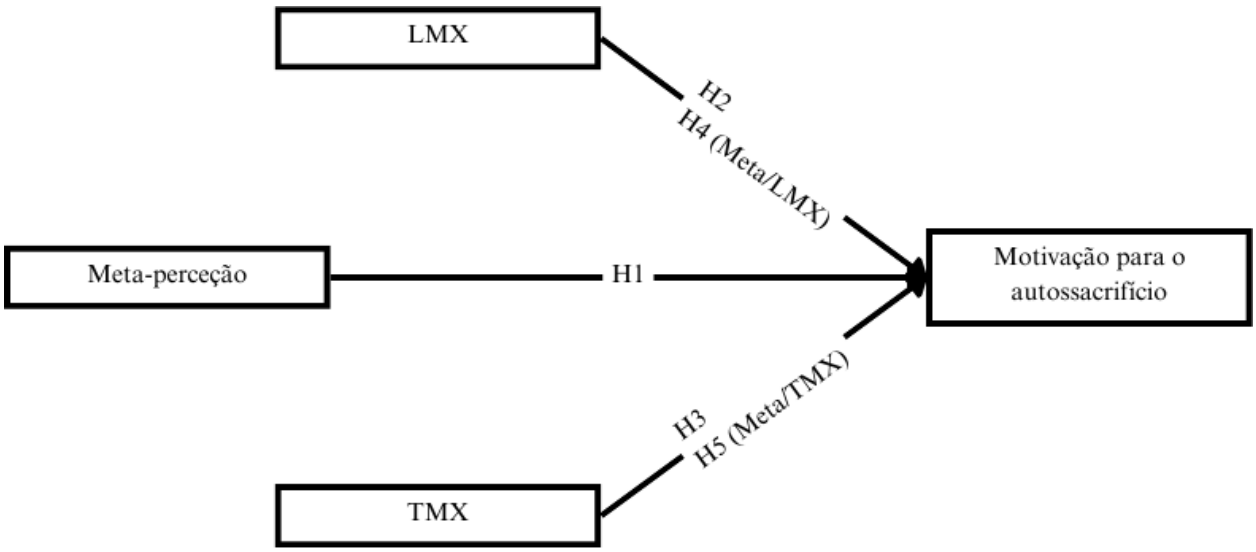
Hipótese 5: TMX tem um efeito direto positivo na motivação para o autossacrifício de tal forma que o efeito direto da meta-perceção é reduzido ou anulado na presença desta.

A verificarem-se, estas hipóteses poderão indicar que a qualidade relacional vertical (com as chefias) e horizontal (entre as equipas) podem mitigar ou anular o impacto das representações que os polícias detêm sobre a forma como os cidadãos os avaliam.

1.5 Modelo Conceptual

Esta revisão destaca a interação entre MSP, meta-perceção e dinâmicas relacionais no contexto laboral da PSP, identificando lacunas críticas na literatura, como a escassez de estudos sobre meta-perceções e autossacrifício no contexto policial, em particular português. Estas lacunas podem decorrer de barreiras éticas, dificuldades de acesso a amostra e falta de integração interdisciplinar entre Psicologia Social e o contexto policial. Propõe-se assim um modelo conceptual onde a meta-perceção influencia a motivação para o autossacrifício, e a introdução de LMX e TMX altera essa mesma relação ao acrescentar valor explicativo ao modelo, procurando refletir sobre a interação entre cognição individual, relações interpessoais e contexto organizacional. Estas conclusões podem informar estratégias para melhorar a motivação, o recrutamento e o bem-estar dos agentes da PSP.

Figura 1.1 - Modelo conceptual



(esta página deixada propositadamente em branco)

2. Método

Este capítulo começará por explicar o procedimento que foi realizado para viabilizar a recolha de dados no terreno, nomeadamente com os pedidos de autorização institucional, e os contactos com os convites, garantindo o consentimento informado. De seguida, caracteriza-se a amostra e explica-se a estratégia de análise de dados salientando os cuidados no teste da qualidade psicométrica das medidas. Termina este capítulo com a informação detalhada sobre as medidas, a sua origem, conteúdos, características e elementos que aportam à demonstração da sua validade e fiabilidade.

2.1 Procedimento

O processo de recolha de participantes foi feito através do email institucional da PSP depois de recebida a autorização institucionais e contactadas as entidades competentes, que procederam à sua divulgação interna ao reencaminharem o convite à participação com a hiperligação para o questionário online (Anexo A).

O questionário inicia-se com uma breve apresentação e enquadramento, de seguida, um esclarecimento das condições de participação (ter vínculo contratual com a PSP), o reforço do anonimato e qual a duração do questionário, terminando a parte introdutória com um pedido de consentimento para a recolha e posterior análise dos dados. De seguida, e só se concordarem em participar, é medida a meta-perceção, a desejabilidade social e as escalas de motivação para o autossacrifício, LMX, TMX e por fim, as variáveis demográfico-profissionais, terminando com um agradecimento pela participação.

2.2 Amostra

A amostra de 564 polícias compreende sobretudo indivíduos do sexo masculino (85.8%), casados (75%), sendo a maioria agentes (70.9%), com os restantes distribuídos como chefes (18.7%) e oficiais (10.4%). A maioria (56.4%) está integrada num comando metropolitano (Lisboa ou Porto), estando os restantes participantes em Comandos Distritais do Centro (14.2%) cobrindo o território de Coimbra, Castelo Branco, Aveiro, Viseu, Guarda, Santarém e Leiria; do Sul (12.5%) cobrindo território de Portalegre, Évora, Setúbal, Beja e Faro; das regiões autónomas (9.9%), e do Norte (7%) cobrindo Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança.

A maioria dos respondentes trabalha na PSP há mais de 20 anos (66.3%), tendo sensivelmente um quinto da amostra (19.5%) uma antiguidade entre 11 e 20 anos, e 14.3% até 10 anos de antiguidade, inclusive.

2.3 Estratégia de análise de dados

A primeira análise recai sobre a qualidade psicométrica das medidas, dado que, apesar de se tratar de escalas largamente utilizadas na investigação, se trata de uma população profissional específica, cujas idiossincrasias justificam os testes de validade e fiabilidade. Para o efeito, sendo conhecidas as estruturas fatoriais, procedeu-se a análises fatoriais confirmatórias com base no programa AMOS, que permitem identificar em que medida a estrutura teórica está refletida na estrutura de dados. Para o efeito existem indicadores de ajustamento, nomeadamente o qui-quadrado (que idealmente não deve ter uma estatística de teste significativa, assim não rejeitando a hipótese nula que estipula inexistência de diferenças; o índice de ajustamento comparativo (CFI) e o índice de Tucker-Lewis (TLI) que deverão atingir o valor de 0.95 para indicar bom ajustamento. Adicionalmente, é reportado o RMSEA e o SRMR que deverão ambos situar-se abaixo dos 0.08. Estes pontos de corte seguem o recomendado por Hair et al. (2019). Uma análise fatorial confirmatória com bom ajustamento sugere uma boa validade de constructo. Em acréscimo, é costume reportar a validade convergente, ou seja, a medida em que os itens carregam nos respetivos fatores com *loadings* suficientemente grandes para que a maioria da sua variância seja atribuída aos fatores e não ao erro. Isto é verificado por meio do AVE (Variância Média Extraída) de Fornel e Larcker (1981) que, por definição, deverá atingir o valor 0.50 (ou seja 50% da variância no mínimo). Em acréscimo os fatores deverão ter consistência interna (uma forma de fiabilidade) que é indicada por um valor de 0.70 no alfa de Cronbach sempre que tenha pelo menos 3 itens, e pela correlação com correção de Spearman-Brown se tiver dois itens, para a qual se adota o mesmo valor do alfa de Cronbach.

Caso a análise fatorial confirmatória falhe, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória de eixos principais (aplicando-se uma rotação varimax, se obtiver mais de um factor). Esta partiu da análise do valor de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, que deverão atingir pelo menos 0.70 e um valor estatístico que rejeite a hipótese nula, respetivamente. Da análise dos *loadings* fatoriais obteve-se uma solução possível, que foi sujeita a posterior análise fatorial confirmatória devido à sua robustez. Replicam-se os critérios

de avaliação do ajustamento, e havendo ajustamento aceitável, considerou-se a medida resultante como boa para análises posteriores.

Na sequência da garantia de qualidade psicométrica, procedeu-se à análises descritivas (médias, e desvios-padrão) complementadas por análises bivariadas, que dão um sinal geral quanto aos padrões de associação entre as variáveis, sociodemográficas e as que estão sob estudo. Para o teste de hipóteses foram realizados testes de regressão linear múltipla, estruturadas de forma hierárquica (para controlar os efeitos das variáveis de controlo e igualmente, a validade incremental). A versão 5.0 da macro PROCESS disponível como *add-on* no SPSS permite este teste (modelo 0) de forma robusta com *bootstrapping* (5000 repetições) e que gera intervalos de confiança para 95%. São, neste contexto, igualmente considerados indicadores de robustez nomeadamente o factor de inflação da variância (CIF) que não deve ultrapassar o 5, assim indicando que não há problemas de multicolinearidade.

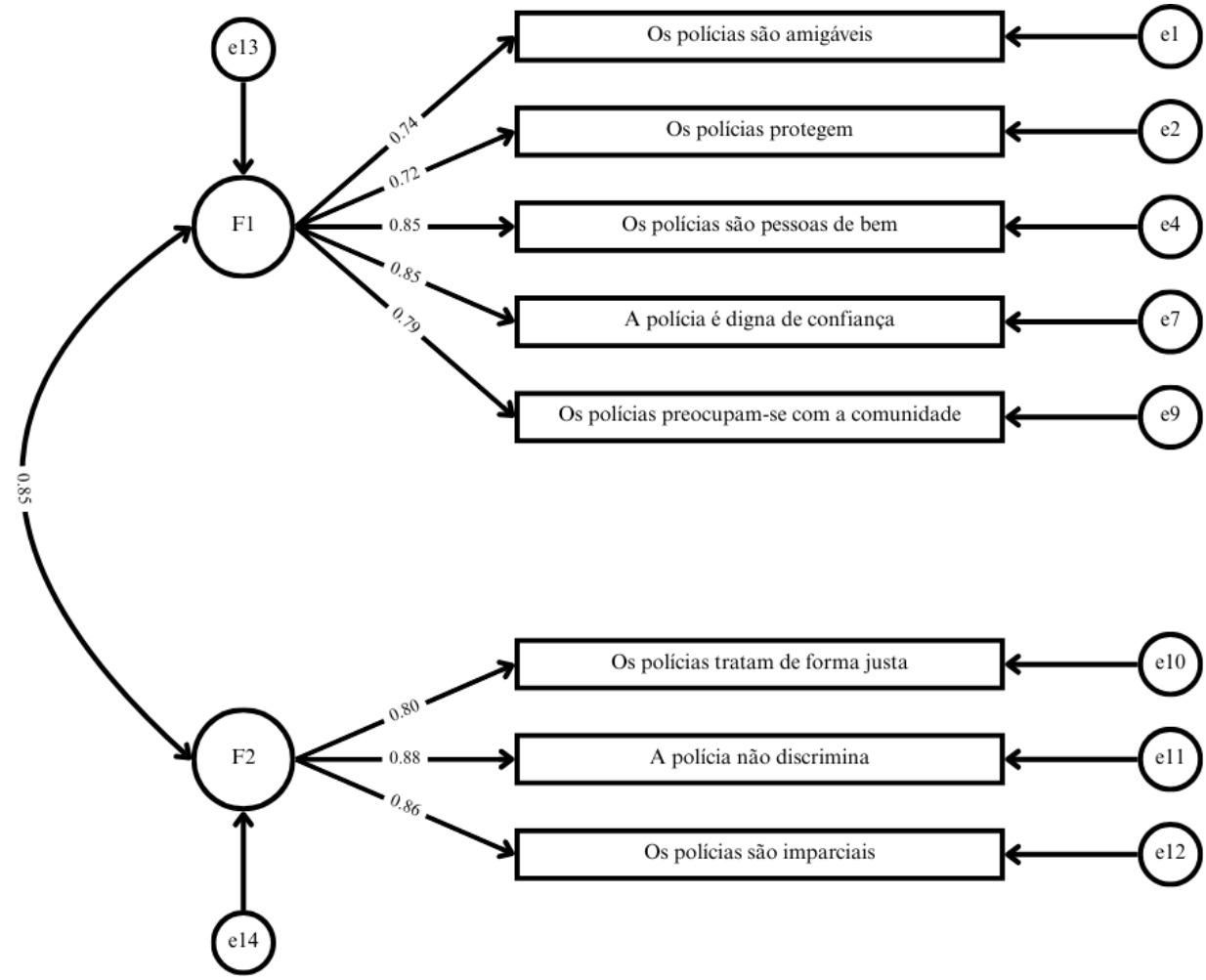
2.4 Medidas

As ***meta-perceções*** foram medidas por intermédio da POPS (Nadal & Davidoff, 2015) que contém 12 itens organizados em dois fatores: atitudes gerais (9 itens, e.g. "Os civis acham que os polícias são amigáveis.", "Os civis acham que os polícias são pessoas de bem.", "Os civis acham que os polícias se preocupam com a sua comunidade") e perceção de enviesamento da polícia (3 itens, e.g. "Os civis acham que a Polícia não discrimina"). Questionados sobre a forma como os civis percebem a Polícia, os participantes manifestaram a sua opinião com os itens numa escala de Likert de cinco pontos (1=Discordam fortemente, 5=Concordam fortemente).

Uma vez que está prevista na literatura uma estrutura fatorial, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória nos termos indicados na seção de estratégia de análise de dados. Os resultados mostram um ajustamento fraco (X^2(53)=511.575 p<.001, X^2/gl=9.652; CFI=.92; TLI=.90; RMSEA=.124 IC 95% [.114; .134], PClose=.000; SRMR=.044) sobretudo evidenciado pelo valor excessivo do RMSEA, pelo que o modelo não pode ser apoiado. A existência de uma covariância forte entre os dois fatores (r=.82) sugere um fator único que está igualmente indicado pela análise fatorial exploratória (KMO=.942; Bartlett x2(66)=5721.079, p<.001) com todas as comunalidades acima de .500. Porém, esta explica apenas 62% da variância total. Uma análise fatorial confirmatória desta solução unifatorial rejeita-a (X^2(54)=787.330 p<.001, X^2/gl=14.580; CFI=.871; TLI=.843; RMSEA=.155 IC 95% [.146; .165], PClose=.000; SRMR=.057).

Dado que o ajustamento da solução unifatorial é pior do que o da original bifatorial, optou-se por regressar a esta utilizando os indicadores de Lagrange para identificar possíveis padrões de covariância entre erros que possam estar a comprometer o modelo. Estes indicadores permitiram identificar na estrutura bifatorial original 4 itens cujos erros apresentavam covariâncias. Eliminados estes itens foi identificada uma solução fatorial válida com bons indicadores de ajustamento ($X^2(19)=64.324$ $p<.001$, $X^2/gl=3.385$; CFI=.985; TLI=.978; RMSEA=.065 IC 95% [.048; .083], PClose=.071; SRMR=.021).

Figura 2.1 - CFA para Meta-perceções



Os fatores extraídos, mantêm assim a sua natureza original, no entanto, com 5 e 3 itens respetivamente. Estes fatores têm validade convergente conforme indicado pela variância média extraída (AVE_F1=.629; AVE_F2=.719). Do mesmo modo os fatores têm boa consistência interna conforme indicado pelo Alfa de Cronbach (F1=.89; F2=.88). Porém, a correlação interfactor manteve-se elevada (r=.85) sugeringdo de novo a existência de um factor

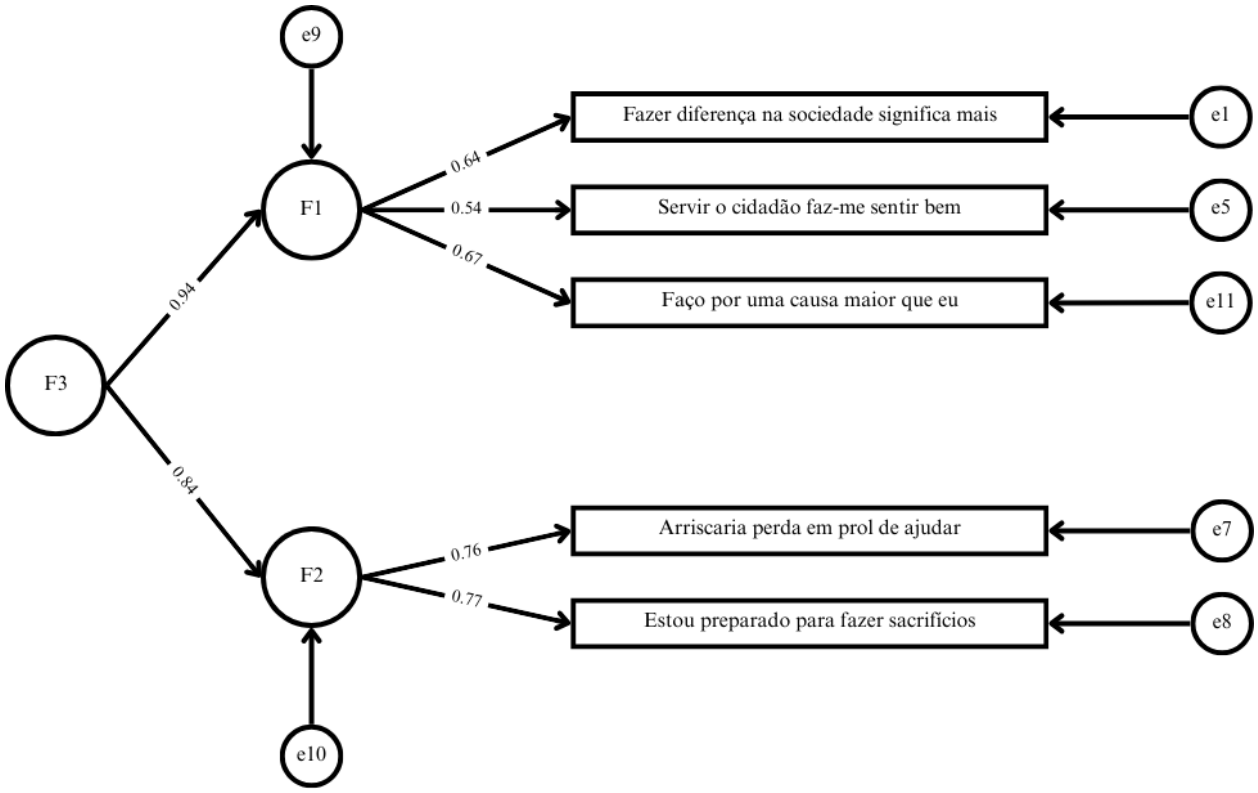
de segunda ordem, que efetivamente evidencia *loadings* elevados e boa validade convergente (AVE=.847).

A ***motivação para o autossacrifício***, enquanto dimensão da MSP, foi medida com a subescala homónima de Perry (1996) que compreende 8 itens organizados em torno de um único factor (e.g. "Eu acredito que o sentido de dever vem antes do interesse próprio.", "Servir o cidadão fazia-me sentir bem mesmo que ninguém me pagasse para isso.").

A análise fatorial confirmatória indicou um ajustamento fraco (X^2(20)=144.803 p<.001, X^2/gl=7.240; CFI=.88; TLI=.83; RMSEA=.105 IC 95% [.090; .122], PClose=.000; SRMR=.052) mais uma vez evidenciado sobretudo pelo RMSEA excessivo, pelo que se procedeu a uma análise fatorial exploratória, que sugeriu uma solução bifatorial mas com dois itens que apresentaram comunalidades abaixo do ponto de corte (.500). Após a sua remoção, a solução encontrada com 6 itens mostrou ser válida (KMO=.806; Bartlett X^2(15)=1101.489, p<.001) explicando 64% da variância total. A análise fatorial confirmatória desta solução tem ajustamento perto do aceitável, mas os indicadores de Lagrange sugerem a remoção de um item. Os dois fatores encontram-se também correlacionados, pelo que se sugere um factor de segunda ordem.

A solução final realizada nestes termos tem indicadores de ajustamento aceitáveis (X^2(5)=21.33 p=.001, X^2/gl=4.266; CFI=.97; TLI=.95; RMSEA=.076 IC 95% [.045; .111], PClose=.081; SRMR=.032) pelo que pode ser utilizada em análises posteriores. A solução tem validade convergente (AVE=.794) e igualmente fiabilidade aceitável (rSB=.714). A figura 2.2 mostra os loadings fatoriais.

Figura 2.2 – CFA para Motivação para o Serviço Público

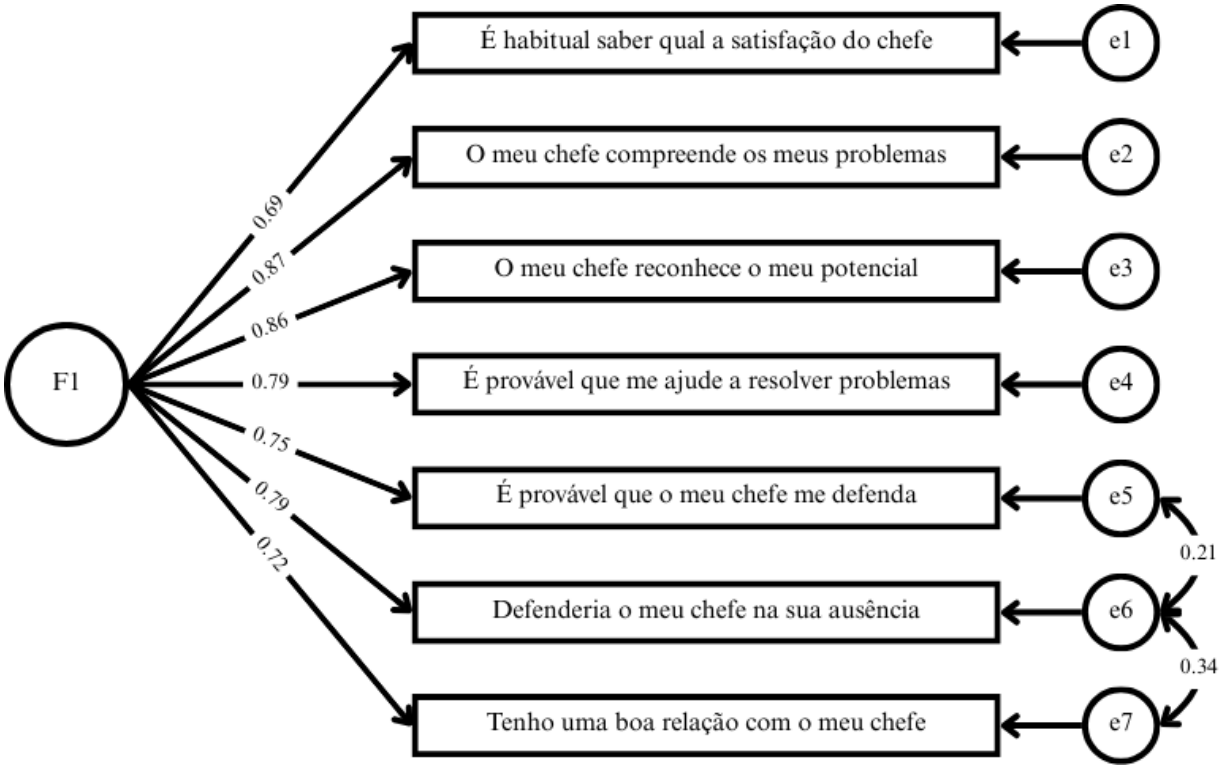


A ***Relação Líder-Membro*** (LMX) foi medida com a escala Leader-Member Exchange de Graen e Uhl-Bien (1995) que compreende 7 itens organizados num fator único (e.g. "O meu chefe reconhece o meu potencial.", "Tenho uma boa relação no trabalho com o meu chefe.").

A análise fatorial confirmatória mostrou indicadores de ajustamento muito próximos da aceitação, mas com duas covariâncias assinaladas entre o item "A confiança que tenho no meu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência." e os itens "Independentemente da autoridade formal do meu chefe, é provável que este me defenda mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente" e "A confiança que tenho no meu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência".

Pese embora os indicadores de Lagrange sugerirem duas covariâncias entre erros, por motivos de consistência de escala, e não havendo indicação forte de remoção de itens, optou-se por se preservar todos, incluindo as duas covariâncias mencionadas. Assim, a solução obteve bons indicadores de ajustamento ($X^2(12)=42.498$ $p<.001$, $X^2/gl=3.542$; CFI=.98; TLI=.97; RMSEA=.067 IC 95% [.046; .090], PClose=.088; SRMR=.0231) bem como validade convergente (AVE=.614) e fiabilidade (Alfa de Cronbach=.91).

Figura 2.3 – CFA para Troca Líder-Membro



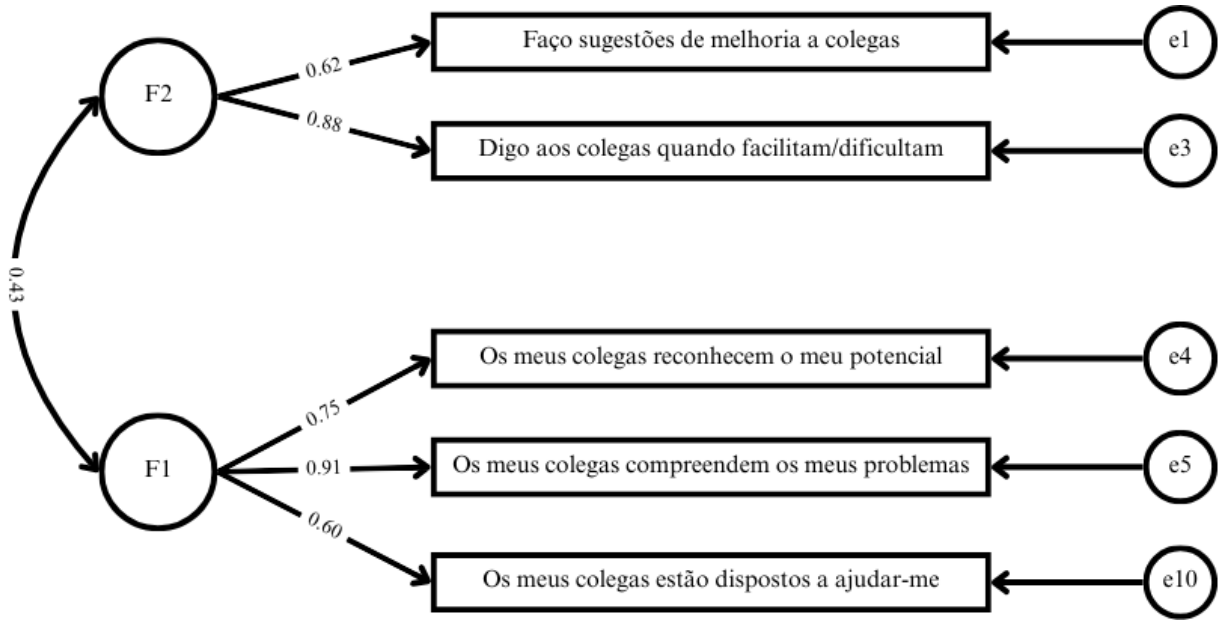
A ***Relação Equipa-Membro*** (TMX) foi medida com base na escala Team-Member Exchange de Seers (1989) que contém 10 itens organizados em torno de um único fator (e.g. "Em situações mais complicadas, os meus colegas costumam pedir-me ajuda", "Os meus colegas estão dispostos a ajudar-me a terminar tarefas que me foram atribuídas a mim").

A análise fatorial confirmatória indicou um ajustamento fraco ($X^2(35)=636.346$ $p<.001$, $X^2/gl=18.181$; CFI=.74; TLI=.67; RMSEA=.175 IC 95% [.163; .187], PClose=.000; SRMR=.089), pelo que se procedeu a uma análise fatorial exploratória, que sugeriu uma solução trifactorial válida (KMO=.849; Bartlett $X^2(45)=2399.570$, $p<.001$), com todos os itens com comunalidades acima dos .500 e que explica 69% da variância total. A análise fatorial confirmatória desta solução deu indicação de ajustamento fraco e vários problemas decorrentes de covariâncias entre erros.

A remoção progressiva de itens com base nos indicadores de Lagrange permitiu encontrar uma solução bifatorial com ajustamento aceitável ($X^2(5)=22.642$, $p<.001$, $X^2/gl=4.528$; CFI=.97; TLI=.95; RMSEA=.079 IC 95% [.048; .114], PClose=.061; SRMR=.036). O primeiro fator remete para o reconhecimento e ajuda recebida dos colegas (3 itens) e o segundo fator remete para ajuda que o próprio oferece aos colegas. A solução tem

boa validade convergente (AVE=.614) e fiabilidade (Alfa de Cronbach=.919). A figura 2.4 mostra os loadings fatoriais.

Figura 2.4 – CFA para Troca Membro-Membro



Variáveis de Controlo

Para efeitos descritivos e de controlo foram consideradas as seguintes variáveis sociodemográficas e socioprofissionais: sexo (1=…), estado civil (1=…), antiguidade no serviço (1=…); Carreira (1=…); contacto com população ("Quão frequentemente costuma trabalhar diretamente com a população civil?", 1=Sempre/Muito frequentemente, 2=às vezes/Pouco frequentemente; 3=nunca/Nada frequente; 4=Prefiro não dizer).

A desejabilidade social foi medida com a escala breve de desejabilidade social de Haghighat (2007) que contém quatro itens organizados num único fator (e.g. "Sorriria para as pessoas sempre que as encontra?". Os participantes respondem numa escala dicotómica (1=Sim, 2=Não) relativamente a cada item. De acordo com a indicações do autor da escala, o ponto de corte que pode indicar enviesamentos decorrentes da desejabilidade social pode ser livremente definido pelos investigadores em função da sensibilidade do questionário. Neste caso optou-se por calcular o score da escala, que varia entre 0 (sem qualquer indicação de desejabilidade social) e o 4 (com forte indicação de desejabilidade social) e usar este score como variável de controlo.

3. Resultados

Os resultados serão apresentados começando pela descrição das médias e dispersão das variáveis (desvio-padrão) a que se seguem as análises das correlações bivariadas. Por fim são apresentados os resultados relativos aos testes de hipóteses.

3.1 Descritivas e correlações bivariadas

Em média os participantes reportam um nível modesto relativamente à meta-perceção em geral (M=3.33, DP=.74) sendo as suas perceções mais favoráveis quanto às atribuições de reconhecimento de benevolência (M=3.52; DP=.74) e menos quanto às atribuições de reconhecimento de justiça (M=3.04; DP=.89). A motivação para o serviço público apresenta valores moderados-altos (M=3.57, DP=.67) enquanto que a relação líder-membro apresenta valores médios mais próximos do ponto mediano da escala (M=3.27; DP=87) enquanto eu a relação membro-membro é tendencialmente moderada-elevada (M=3.69; DP=.57) sendo que a ajuda e reconhecimento recebido dos colegas é elevada (M=3.89, DP=.64) enquanto que a ajuda que o próprio reconhece dar aos outros já se posiciona no nível moderado-elevado (M=3.57, DP=.71).

As correlações entre as variáveis sociodemográficas e as que estão no modelo de análise poderão indicar padrões e a necessidade de as controlar. No caso da amostra presente, há algumas, poucas, correlações significativas que importa salientar. A carreira parece ser a que mais apresenta correlações, sendo os oficiais tendencialmente os que reportam meta-perceções mais favoráveis (r=.172, p<.01), níveis de elevados de motivação para o autossacrifício (r=.124, p.<01) e LMX (r=.159, p<.01). Para todas as variáveis parece não haver associação com o sexo com exceção da TMX que é uma correlação muito modesta (r=.117, p<.01) que parece ser mais acentuado nos participantes do sexo masculino. Também a antiguidade não apresenta padrões de associação relevantes com exceção de uma modesta correlação negativa com o autossacrifício (r=-.084, p<.05) e, por fim, a proximidade e contacto com a população está associada, de forma modesta, com LMX (r=.095, p<.05) que por ser uma variável codificada de forma inversa, sugere que os respondentes com maior proximidade reportam menores níveis de LMX.

Tabela 3.1 - Descritivas e bivariadas

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Sexo	1.17	.46	--													
2. Carreira	1.40	.66	.010	--												
3. Antig.PSP	2.52	.73	-.219**	.003	--											
4. Contacto	1.27	.53	.122**	.244**	.011	--										
5. DesSoc	2.71	.83	-.063	.002	.025	-.041	--									
6. Metac1	3.52	.74	-.036	.187**	.029	.064	.027	--								
7. Metac2	3.04	.89	-.070	.091*	.050	-.029	.050	.741**	--							
8. Metac	3.33	.74	-.055	.172**	.044	.027	.046	.958**	.889**	--						
9. MSP145	3.68	.71	.015	.147**	-.058	.058	.178**	.199**	.087*	.162**	--					
10. MSP78	3.46	.81	-.084*	.076	-.088*	-.053	.189**	.146**	.071	.121**	.556**	--				
11. MSP	3.57	.67	-.042	.124**	-.084*	-.001	.209**	.194**	.089*	.159**	.866**	.897**	--			
12. LMX	3.27	.87	-.037	.159**	-.020	.095*	.143**	.277**	.235**	.284**	.218**	.176**	.222**	--		
13. TMXF1	3.56	.71	-.062	.023	-.095*	-.024	.114**	.213**	.204**	.216**	.175**	.154**	.186**	.386**	--	
14. TMXF2	3.88	.64	-.157*	.082	-.014	-.102*	.172**	.165**	.135**	.158**	.202**	.193**	.224**	.139**	.343**	--
15. TMX	3.69	.57	-.117*	.054	-.079	-.064	.163**	.234**	.215**	.234**	.223**	.203**	.241**	.353**	.907**	.707**

*p<.05; **p<.01

A medida da desejabilidade social apresenta várias correlações significativas, sobretudo com a motivação para o autossacrifício (r=.209, *p*<.01), mas igualmente com o LMX (r=.143, *p*<.01.) e o TMX (r=.163, *p*<.01) assim evidenciando a pertinência da sua inclusão no estudo e a importância do seu uso instrumental como variável de controlo nos testes de hipóteses.

Entre as variáveis do modelo de análise, salientam-se as correlações positivas entre a meta-perceção e a motivação para o autossacrifício (r=.159, p<.01), o que está em linha com o hipotetizado. Notam-se igualmente, duas correlações significativas com LMX (r=.284, *p*<.01) e TMX (r=.234, *p*<.01), que não estão previstas no modelo, mas podem ter valor informativo para a discussão de resultados. Ainda na linha do modelo de análise, detetam-se duas correlações significativas entre a motivação para o autossacrifício e LMX (r=.222, *p*<.01) e TMX (r=.241, *p*<.01). Ainda de forma não esperada no modelo de análise, o LMX e o TMX estão substancialmente associados (r=.353, *p*<.01).

3.2 Teste de hipóteses

Relativamente à primeira hipótese, que postula uma associação positiva entre a meta-perceção e a motivação para o autossacrifício, os testes identificaram uma estatística significativa (B=0.103, *p*<.05, IC 95% [0.026; 0.180], controlados os efeitos do sexo, estado civil, antiguidade, posição na carreira, proximidade de contacto com a população civil, e desejabilidade social, o que corrobora a hipótese 1.

A segunda hipótese postula uma associação positiva entre o LMX (qualidade da relação com a chefia) e a motivação para o autossacrifício. A estatística de teste revelou um B significativo (B=.093, *p*<.05, IC 95% [0.024;0.161], o que corrobora a hipótese 2.

De seguida, a hipótese 3 também se vem a confirmar, sendo que a TMX está positivamente associada à motivação para o autossacrifício, apresentando também um B significativo (B=.154, *p*<.05, IC 95% [0.049;0.259].

Por fim, ambas as hipóteses 4 e 5 são também corroboradas, apresentando B significativos de (B=.083, *p*<.05, IC 95% [0.014;0.153] e (B=.1544, *p*<.05, IC 95% [0.038;0.250] respetivamente, demonstrando desta forma que ambas as qualidades de relações com chefia e equipa têm validade incremental na motivação para o autossacrifício após controlado o efeito da meta-perceção.

Tabela 3.2 - Coeficientes de predição da MSP

Interc.	Modelo 1			Modelo 2 (Metacog)			Modelo 3 (LMX MMX)			Modelo 4 (validade incremental)		
	Coef.	**SE**	**95% CI [LB; UP]**	**Coef.**	**SE**	**95% CI [LB; UP]**	**Coef.**	**SE**	**95% CI [LB; UP]**	**Coef.**	**SE**	**95% CI [LB; UP]**
Constant	3.149***	0.201	[2.753;3.544]	2.821***	0.235	[2.358; 3.284]	2.302***	0.277	[1.756; 2.848]	2.185***	0.289	[1.616; 2.754]
Sexo	0.074	0.088	[-0.099; 0.248]	0.089	0.088	[-0.084;0.262]	0.096	0.087	[-0.074; 0.267]	0.102	0.087	[-0.068; 0.273]
Carreira	0.127**	0.043	[0.042; 0.212]	0.107*	0.043	[0.022; 0.193]	0.101*	0.042	[0.017; 0.185]	0.093**	0.043	[0.008; 0.177]
AntigPSP	-0.067	0.042	[-0.151; 0.016]	-0.071	0.042	[-0.154;0.012]	-0.054	0.042	[-0.137; 0.027]	-0.057	0.042	[-0.140; 0.024]
EstCiv	0.005	0.040	[-0.074; 0.085]	0.009	0.040	[-0.070;0.088]	0.015	0.04	[-0.063; 0.093]	0.016	0.04	[-0.062; 0.094]
Contac	-0.050	0.057	[-0.169; 0.057]	-0.054	0.057	[-0.167;0.057]	-0.054	0.056	[-0.166; 0.056]	-0.053	0.056	[-0.165; 0.057]
DesSoc	0.148***	0.034	[0.081; 0.216]	0.147	0.034	[0.079; 0.214]	0.122***	0.034	[0.054; 0.189]	0.123***	0.034	[0.056; 0.190]
Metacog				0.103**	0.039	[0.026;0.180]**H1**				0.057	0.040	[-0.021; 0.136]
LMX							0.093**	0.034	[0.024;0.161]**H2**	0.083*	0.035	[0.014;0.153]**H4**
MMX							0.154**	0.053	[0.049;0.259]**H3**	0.144**	0.053	[0.038;0.250]**H5**
R^2	5.7%			6.9%						10.1%		
R^2aj	4.6%			5.7%		F(1,522)=6.94				8.6%		F(3, 520)=8.50
ΔR^2				1.24%		*p*<.01				4.4%		*p*<.001

*** *p*<.001; **p<.01; *p<.05

4. Discussão e Conclusão

O presente estudo teve como objetivo estudar em que medida as dinâmicas relacionais da PSP se sobrepõem aos efeitos que a meta-perceção têm na motivação para o autossacrifício, uma sub dimensão da MSP. Reconhecendo potenciais situações que ilustram tensões inerentes à profissão e o impacto que podem ter na imagem pública da PSP, importa examinar em que medida perceções negativas podem prejudicar a motivação interna dos polícias e criar um efeito circular de negatividade e falta de motivação. No entanto, procurou-se perceber se havia a possibilidade de colmatar estes efeitos através de boas práticas organizacionais de fomento a boas dinâmicas relacionais.

Os resultados, baseados numa amostra de 564 membros da PSP, corroboraram as hipóteses propostas, verificando-se assim uma associação positiva entre meta-perceção e motivação para o autossacrifício. No entanto, as análises de regressão hierárquica revelaram que de facto LMX e TMX possuem validade incremental, ou seja, o seu efeito na motivação sobrepõem-se ao efeito da meta-perceção, o que sugere que dinâmicas relacionais com boa qualidade podem mitigar os impactos negativos externos.

Do ponto de vista teórico, este estudo vem contribuir para a Teoria da Troca Social (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017), ao demonstrar que relações internas podem atuar como fatores protetores contra influências externas na motivação para o autossacrifício e, adicionalmente, contribui para a Psicologia Social e das Organizações ao explorar estas relações num contexto relativamente pouco explorado da polícia pública, e no contexto português, considerando fatores culturais, como a perceção ambígua da PSP e a influência da cultura coletivista (Durão, 2011; Hofstede, 1984).

Isto demonstra, na prática, que os decisores institucionais têm ao seu alcance ferramentas organizacionais para protegerem os seus subordinados e colegas de efeitos contraproducentes provenientes de fontes externas, podendo vir a promover maior resiliência institucional e comportamentos pró-sociais (Eva et al., 2019; Yuan et al., 2023).

Não obstante estes contributos, o estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. O modelo de análise focou-se numa relação comparativa específica, mas há indicação de associações não previstas que podem sugerir modelos de análise alternativos, porventura com maior valor explicativo. Nomeadamente, é possível que a meta-perceção seja também o resultado da interação não apenas com a população e as notícias dos media, mas com

os colegas e os superiores, assim modulando interactivamente essa meta-perceção. Desta forma é provável que ocorra um modelo de mediação ou que estas interajam numa moderação tripla. Uma outra limitação que tem de ser reconhecida remete para a forma como os dados foram recolhidos. Nomeadamente, o facto de todas as variáveis terem sido recolhidas em simultâneo e provirem dos mesmos participantes, cria uma impossibilidade de atribuição de causa e efeito, que é incompatível com conclusões robustas. Ou seja, seria vantajoso ter recolhido os dados com distanciamento temporal em linha com o recomendado por Podsakoff et al. (2003), para evitar a variância devida ao método comum. Ainda assim houve o cuidado de manter o anonimato dos participantes, o que é indicado precisamente por Podsakoff et al. (2003) como um fator que reduz a probabilidade de ocorrer este enviesamento. Não obstante, a natureza voluntária da participação no estudo traz também a possibilidade de um enviesamento por auto-seleção (pode haver um perfil específico de polícias que aderem ao estudo e que diferem do perfil geral), assim inviabilizando a generalização dos resultados. Ainda assim, as variáveis não se revestem de particular sensibilidade, pelo que face à dimensão da amostra, julga-se que este eventual enviesamento não terá tido grande papel neste processo.

Um aspeto nem sempre acautelado reside na opção por usar o PROCESS enquanto instrumento de análise de dados. Este obriga à utilização de índices que representam as variáveis, por exemplo, médias. Porém as variáveis latentes são verdadeiramente um produto diferenciado dos vários itens componentes, ou seja, os loadings fatoriais sugerem que uma média simples não acautela os pesos diferenciados de cada item. Em acréscimo, quando se utiliza este software com variáveis de controlo discretas (por exemplo sexo) é difícil proceder à substituição de missing values por médias (que não têm sentido) e o default deste software exclui das análises todos os casos com missings. Por isso, nem sempre se opera com a totalidade da amostra. Desta forma, pode ser vantajoso analisar os dados com modelos que integrem as variáveis latentes e simultaneamente não excluam listwise (porventura só casewise) os casos com missings.

Estudos futuros poderão procurar melhorar o desenho de recolha de dados de forma a ultrapassar estas limitações e testar variações do modelo conceptual que, dependendo do seu fundamento teórico, possam melhor se aproximar da realidade no terreno. De igual modo, poderão complementar esta abordagem quantitativa, com entrevistas em profundidade ou outras que melhor permitam compreender as vivências subjetivas nem sempre capturadas em escalas de Likert.

Em suma, os resultados deste estudo, pese embora as limitações reconhecidas, sugerem que está ao alcance dos decisores institucionais mitigar eventuais efeitos negativos provenientes de dinâmicas comunicacionais externas adversas às meta-perceções positivas. Numa profissão fundamentalmente dedicada ao serviço à população, como a policial, uma meta-perceção negativa pode pôr em causa a essência altruísta da missão, expressa na motivação para o autossacrifício. Sem esta, a instituição ficaria comprometida. Fica desta forma, a recomendação, de que investir em relações de qualidade interna (LMX e TMX) não só fortalece a motivação individual, mas também protege a PSP de impactos externos, promovendo uma força policial mais resiliente e comprometida com o bem público independentemente das contingências da agenda mediática.

(esta página deixada propositadamente em branco)

Referências bibliográficas

Batson, C. D. (2014). The altruism question. In *Psychology Press*. https://doi.org/10.4324/9781315808048

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2), 193–206. https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, *13*(3), 251-269.

Carlson, E. N., & Barranti, M. (2016). Metaperceptions. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 165–182). https://doi.org/10.1017/cbo9781316181959.008

Cooley, C. H. (2017). Human nature and the social order. In *Routledge eBooks*. https://doi.org/10.4324/9780203789513

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Durão, S. (2011). Police, security and crime in Portugal: ambiguities and recent passions. *Etnografica*, *vol. 15 (1)*, 129–152. https://doi.org/10.4000/etnografica.850

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–127. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Ewen, R. B., Smith, P. C., Hulin, C. L., & Locke, E. A. (1966). An empirical test of the herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, *50*(6), 544–550. https://doi.org/10.1037/h0024042

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, *34*(10), 906–911. https://doi.org/10.1037/0003-066x.34.10.906

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.

Garriapa, L., De Jesus, A., & Lemos, A. (2025, April 10). Morte de Fábio Guerra: Relação absolve Clóvis Abreu do crime de homicídio qualificado e reduz-lhe pena de 14 para 6

anos de prisão. *SIC Notícias*. https://sicnoticias.pt/pais/2025-04-10-morte-de-fabio-guerra-relacao-absolve-clovis-abreu-do-crime-de-homicidio-qualificado-e-reduz-lhe-pena-de-14-para-6-anos-de-prisao-b45298e9

González, I., Moyano, M., Lobato, R. M., & Trujillo, H. M. (2022). Evidence of psychological manipulation in the process of violent radicalization: An investigation of the 17-A cell. *Frontiers in psychiatry*, *13*, 789051. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.789051

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Haghighat, R. (2007). The development of the Brief Social Desirability Scale (BSDS). *Europe's Journal of Psychology*, *3*(4). https://doi.org/10.5964/ejop.v3i4.417

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Henriques, J. G. (2024, October 22). Morte de Odair Moniz: PSP disparou quatro tiros, dois em direcção ao corpo da vítima. *PÚBLICO*. https://www.publico.pt/2024/10/22/sociedade/noticia/morte-odair-moniz-psp-disparou-quatro-tiros-dois-direccao-corpo-vitima-2108904

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Houston, D. J. (2005). "Walking the Walk" of public service motivation: public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(1), 67–86. https://doi.org/10.1093/jopart/mui028

Lusa. (2025, Fevereiro 14). Mais de 3000 candidatos à PSP são insuficientes apesar de ligeiro aumento. *PÚBLICO*. https://www.publico.pt/2025/02/14/sociedade/noticia/3000-candidatos-psp-sao-insuficientes-apesar-ligeiro-aumento-2122620

Lusa, A. (2025, Abril 10). Relação absolve Clóvis Abreu por homicídio do agente Fábio Guerra e reduz pena. *Expresso*. https://expresso.pt/sociedade/justica/2025-04-10-relacao-absolve-clovis-abreu-por-homicidio-do-agente-fabio-guerra-e-reduz-pena-aeafc683

Lusa, A., & Correia, M. P. (2025, Janeiro 29). Odair. Ministério Público acusa agente de homicídio, abre processo por falso auto da PSP e não refere uso de faca. *Observador*. https://observador.pt/2025/01/29/ministerio-publico-acusa-de-homicidio-psp-envolvido-na-morte-de-odair-moniz/

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal*, (2), 83-110.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

Morgado, S. M. A. (2022). Improving Communication with Media: Portuguese National Public Police Case. In *Smart innovation, systems and technologies* (pp. 105–119). https://doi.org/10.1007/978-981-16-9268-0_9

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 373–412. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506

Nadal, K. L., & Davidoff, K. C. (2015). Perceptions of Police Scale (POPS): Measuring Attitudes towards Law Enforcement and Beliefs about Police Bias. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, *3*(2). https://doi.org/10.15640/jpbs.v3n2a1

Nicholson-Crotty, J., & Li, D. (2024). When intragroup conflict is a good thing: team diversity and use of force by police. *International Public Management Journal*, *27*(1), 76-90.

Nunes, R. J. F. (2019). Motivação na Polícia de Segurança Pública - avaliação de desempenho como fator motivacional [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34983

Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal citizenship Behavior in public Organizations: Testing a Preliminary model. *International Public Management Journal*, *11*(1), 89–108. https://doi.org/10.1080/10967490801887947

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *6*(1), 5–22. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, *50*(3), 367. https://doi.org/10.2307/976618

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public service motivation and job satisfaction. *Journal of police and criminal psychology*, *35*(3), 304-317.

Queirós, C., Passos, F., Bártolo, A., Marques, A. J., Da Silva, C. F., & Pereira, A. (2020). Burnout and stress measurement in police Officers: literature review and a study with the Operational Police Stress Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00587

Queirós, C., Passos, F., Bártolo, A., Faria, S., Fonseca, S. M., Marques, A. J., Silva, C. F., & Pereira, A. (2020b). Job Stress, Burnout and Coping in Police Officers: Relationships and Psychometric Properties of the Organizational Police Stress Questionnaire. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6718. https://doi.org/10.3390/ijerph17186718

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, *76*(3), 414–426. https://doi.org/10.1111/puar.12505

Rocha, A., Santo, P. E., & Ferreira, A. P. (2024). Constrains in the articulation between profession, family, and personal life: a case study of the Portuguese police (PSP). *Frontiers in Sociology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1341578

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*(1), 118–135. https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, *20*(1), 18–38. https://doi.org/10.1177/1059601195201003

Soares, D. B., & Sousa, B. B. (2021). The role of communication in consumer behavior in social and nonprofit marketing: the case of psp in Portugal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *19*(1), 1–13. https://doi.org/10.1007/s12208-021-00294-3

Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law & Society Review*, *37*(3), 513–547. https://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*(6), 384–399. https://doi.org/10.1037/h0022100

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0704_07

Van Der Voet, J., & Steijn, B. (2019). Relational job characteristics and prosocial Motivation: A longitudinal study of youth care professionals. *Review of Public Personnel Administration*, *41*(1), 57–77. https://doi.org/10.1177/0734371x19862852

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, *9*(4), 545–556. https://doi.org/10.1080/14719030701726697

Werner-de-Sondberg, C. R., Karanika-Murray, M., Baguley, T., & Blagden, N. (2021). The role of organizational culture and climate for well-being among police custody personnel: A multilevel examination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(12), 6369.

Xu, J., Wang, X., & Sun, G. (2023). Sacrifice spirit and police work-family conflict among rank-and-file officers in China. *Policing & Society*, *34*(3), 183–199. https://doi.org/10.1080/10439463.2023.2241967

Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, *108*(9), 1540–1558. https://doi.org/10.1037/apl0001089

(esta página deixada propositadamente em branco)

Anexos

Anexo A – Questionário aplicado

Questionário Dissertação

A todos os/as participantes,

O meu nome é Catarina Santos e encontro-me a realizar o mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-IUL, com orientação do Prof. Dr. Nelson Campos Ramalho.

No âmbito da minha dissertação de mestrado estou a realizar um estudo que procura perceber melhor as dinâmicas e forma de trabalhar de pessoas que integrem a Polícia de Segurança Pública.

As condições de participação passam apenas por **ter vínculo contratual com a PSP** e concordar em participar. A sua participação é **anónima**, e **voluntária**, e portanto, peço-lhe que seja o mais honesto/a possível nas suas respostas. Pode desistir a qualquer momento e a sua participação não tem riscos significativos expectáveis. O questionário toma cerca de **6 minutos**.

Agradeço a sua colaboração, e caso tenha alguma dúvida, não hesite em contactar-me ou ao meu orientador através dos seguintes emails:
Catarina_Santos_Santos@iscte-iul.pt
Nelson.Ramalho@iscte-iul.pt

Declara compreender e aceitar as condições acima descritas e aceita participar?

- ○ Concordo em participar. (1)
- ○ Não concordo em participar. (2)

Skip To: End of Survey If A todos os/as participantes, O meu nome é Catarina Santos e encontro-me a realizar o mestrado em... = Não concordo em participar.

Page 1 of 7

Q9 Em que medida considera que **os civis** concordam com as seguintes afirmações:

	Discordam fortemente (1)	Discordam (2)	Não concordam nem discordam (3)	Concordam (4)	Concordam fortemente (5)
Os civis acham que os polícias são amigáveis. (1)	○	○	○	○	○
Os civis acham que os polícias os protegem. (2)	○	○	○	○	○
Os civis acham que os polícias tratam todas as pessoas de forma justa. (3)	○	○	○	○	○
Os civis gostam da Polícia. (4)	○	○	○	○	○
Os civis acham que os polícias são pessoas de bem. (5)	○	○	○	○	○
Os civis acham que a Polícia não discrimina. (6)	○	○	○	○	○
Os civis acham que a Polícia proporciona segurança. (7)	○	○	○	○	○
Os civis acham que a Polícia é útil. (8)	○	○	○	○	○
Os civis acham que a Polícia é digna de confiança. (9)	○	○	○	○	○
Os civis acham que a Polícia é fiável. (10)	○	○	○	○	○
Os civis acham que os polícias são imparciais. (11)	○	○	○	○	○
Os civis acham que os polícias se preocupam com a sua comunidade. (12)	○	○	○	○	○

Q13 Sorriria para as pessoas **sempre** que as encontra?

○ Sim (1)

○ Não (2)

Q10 Em que medida considera que as seguintes afirmações o/a descrevem **a si**:

	Discordo fortemente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo fortemente (5)
	1	2	3	4	5
Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que os meus objetivos pessoais. (1)	○	○	○	○	○
Eu acredito que o sentido de dever vem antes do interesse próprio. (2)	○	○	○	○	○
Estar bem financeiramente é definitivamente mais importante para mim do que praticar boas ações. (3)	○	○	○	○	○
Muito do que eu faço é por uma causa maior do que eu. (4)	○	○	○	○	○
Servir o cidadão fazia-me sentir bem mesmo que ninguém me pagasse para isso. (5)	○	○	○	○	○
Eu sinto que as pessoas deviam dar de volta à sociedade mais do que recebem dela. (6)	○	○	○	○	○
Eu sou uma daquelas raras pessoas que arriscariam perda pessoal em prol de ajudar outra pessoa. (7)	○	○	○	○	○
Eu estou preparado/a para fazer sacrifícios enormes pelo bem da sociedade. (8)	○	○	○	○	○

Q14 Pratica **sempre** o que prega às pessoas?

- ○ Sim (1)
- ○ Não (2)

Q11 Considerando a sua **chefia direta**, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo fortemente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo fortemente (5)
	1	2	3	4	5
É habitual saber qual a satisfação que o meu chefe tem, relativamente ao trabalho que, como trabalhador da Polícia, desenvolvo. (1)	○	○	○	○	○
O meu chefe compreende os meus problemas e necessidades no desempenho das minhas funções. (2)	○	○	○	○	○
O meu chefe reconhece o meu potencial. (3)	○	○	○	○	○
Independentemente da autoridade formal do meu chefe, é provável que este utilize o seu poder para me ajudar a resolver problemas no desempenho das minhas funções. (4)	○	○	○	○	○
Independentemente da autoridade formal do meu chefe, é provável que este me defenda mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente. (5)	○	○	○	○	○
A confiança que tenho no meu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência. (6)	○	○	○	○	○
Tenho uma boa relação no trabalho com o meu chefe. (7)	○	○	○	○	○

Q15 Se disser às pessoas que vai fazer algo, cumpre **sempre** as suas promessas, independentemente do quão inconveniente pode ser?

- ○ Sim (1)
- ○ Não (2)

Q12 Considerando os **seus colegas**, com os quais trabalha no dia-a-dia, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo fortemente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo fortemente (5)
	1	2	3	4	5
Eu faço, frequentemente, sugestões de melhoria de métodos de trabalho a outros colegas. (1)	○	○	○	○	○
Os meus colegas, habitualmente, dizem-me quando faço alguma coisa que facilita/dificulta o trabalho deles. (2)	○	○	○	○	○
Eu, habitualmente, digo aos meus colegas quando fazem alguma coisa que facilita/dificulta o meu trabalho. (3)	○	○	○	○	○
Os meus colegas reconhecem o meu potencial. (4)	○	○	○	○	○
Os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades. (5)	○	○	○	○	○
Sou flexível no que toca a alterar responsabilidades laborais para facilitar a vida aos meus colegas. (6)	○	○	○	○	○
Em situações mais complicadas, os meus colegas costumam pedir-me ajuda. (7)	○	○	○	○	○
Em situações mais complicadas, eu voluntario-me frequentemente para ajudar os meus colegas. (8)	○	○	○	○	○
Estou disposto a ajudar a terminar tarefas que foram atribuídas a outros. (9)	○	○	○	○	○
Os meus colegas estão dispostos a ajudar-me a terminar tarefas que me foram atribuídas a mim. (10)	○	○	○	○	○

Q16 Alguma vez mentiria às pessoas?

- ○ Sim (1)
- ○ Não (2)

Q1 Os seguintes dados são pedidos para um tratamento estatístico generalizado. **Não** serão evidenciados dados individuais que possam pôr em causa o seu anonimato.

Q3 Qual o seu sexo?

- ○ Masculino (1)
- ○ Feminino (2)
- ○ Outro (3)
- ○ Prefiro não dizer (4)

Q4 Qual a carreira na qual se encontra?

- ○ Agentes (1)
- ○ Chefes (2)
- ○ Oficiais (3)
- ○ Prefiro não dizer (4)

Q5 Qual o Comando no qual se encontra a trabalhar de momento?

▼ Comando Metropolitano (Lisboa, Porto) (1) ... Prefiro não dizer (6)

- ∇ Comando Distrital do Norte (Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança) (2)
- ∇ Comando Distrital do Centro (Coimbra, Castelo Branco, Aveiro, Viseu, Guarda, Santarém, Leiria) (3)
- ∇ Comando Distrital do Sul (Portalegre, Évora, Setúbal, Beja, Faro) (4)
- ∇ Comando Regional (Açores, Madeira) (5)

Q6 Há quantos anos trabalha na PSP?

- ○ Entre 0 e 10 anos (1)
- ○ Entre 11 e 20 anos (2)
- ○ Mais de 20 anos (3)
- ○ Prefiro não dizer (4)

Q7 Qual o seu estado civil?

- ○ Solteiro/a (1)
- ○ Casado/a / União de facto (2)
- ○ Viúvo/a (3)
- ○ Divorciado/a (4)
- ○ Prefiro não dizer (5)

Q8 Quão frequentemente costuma trabalhar diretamente com a população civil?

- ○ Sempre/Muito frequentemente (1)
- ○ Às vezes/Pouco frequentemente (2)
- ○ Nunca/Nada frequentemente (3)
- ○ Prefiro não dizer (4)