



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Impacto da Identificação Organizacional no Pessimismo face à Mudança: um Estudo Experimental

Ana Filipa da Costa Carones Honório Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Tavares, Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2012



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Impacto da Identificação Organizacional no Pessimismo face à Mudança: um Estudo Experimental

Ana Filipa da Costa Carones Honório Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Tavares, Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2012

## Resumo

Este estudo pretendeu analisar o impacto que a identificação organizacional dos indivíduos tem na avaliação que estes fazem das mudanças futuras na organização, nomeadamente no pessimismo face ao seu sucesso. É um trabalho inovador, na medida em que, até então, na literatura, não são conhecidos estudos empíricos que analisem especificamente a relação entre a ligação do indivíduo à organização e o seu pessimismo face às mudanças organizacionais. De modo a estudarmos a supradita relação, foi elaborado um questionário, ao qual responderam 52 estudantes dos segundo e terceiro anos de Licenciatura, do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Os resultados mostraram que os indivíduos com elevada identificação organizacional desenvolvem atitudes menos pessimistas face às mudanças futuras na organização, quando comparados com os indivíduos em que é saliente uma identificação organizacional baixa. Os resultados foram discutidos, e são apresentadas as implicações práticas do estudo, assim como sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: identificação organizacional, pessimismo face à mudança futura, mudança organizacional, atitudes face à mudança organizacional.

*Abstract*

This study aimed to analyze the impact that organizational identification of individuals has in the evaluation that individuals do of future changes in the organization, particularly in pessimism about its success. It is a innovator work according as, until then, in the literature, doesn't known empirical studies that specifically analyze the relation between the bond of individual to organization and its pessimism about organizational changes. In order to study the relation mentioned above it has been created a questionnaire, which has been answered by 52 students from second and third year of bachelor of ISCTE – Lisbon University Institute. The results showed that individuals with high organizational identification develop attitudes less pessimistic toward future changes in organization when compared to individuals which organizational identification is low. Results were discussed and are shown the practical implications of the study as well as suggestions for future investigations.

Key words: organizational identification, pessimism about future change, organizational change, attitudes toward organizational change.

Índice

Índice de quadros .....	VI
Índice de figuras .....	VII
Introdução .....	1
Pessimismo face à mudança organizacional .....	5
Preditores do pessimismo face à mudança organizacional .....	8
Identificação organizacional .....	10
Consequências associadas à identificação organizacional .....	11
Identificação organizacional e Mudança organizacional .....	15
Método .....	21
Participantes .....	21
Procedimento .....	22
Verificação da manipulação .....	22
Variável dependente .....	23
Resultados .....	23
Verificação da manipulação .....	23
Teste da hipótese .....	24
Discussão .....	25

Índice de Quadros

Quadro 1: Médias, desvios-padrão e intervalos de confiança da variável identificação organizacional nas diferentes condições experimentais .....	23
Quadro 2: Médias, desvios-padrão e intervalos de confiança da variável pessimismo face à mudança futura, em função dos níveis manipulados de identificação .....	24

Índice de Figuras

Figura 1: Pessimismo face a mudança futura, em função da identificação organizacional .... 25

## INTRODUÇÃO

As organizações, actualmente, enfrentam mais mudanças do que nunca (Callan, Gallois, Mayhew, Grice, Tluchowska, e Boyce, 2007), tendo o ritmo a que estas ocorrem, segundo Piderit (2000), aumentado tremendamente, sobretudo na última década. A adaptação a estas mudanças, tem sido um desafio intemporal para as organizações, que em constante interacção com a envolvente, se impõem pela sua eficiência dinâmica. É à luz da conjuntura actual, que se institui o paradigma das organizações enquanto instituições centrais das sociedades contemporâneas, inseparáveis das transformações ocorridas no sistema capitalista actual, em que se afirmam novos factores de competitividade de natureza intangível, emergindo a necessidade de mudança, por forma a que a organização possa posicionar-se, acompanhar e antecipar, as metamorfoses do contexto e do ambiente, das quais são exemplo as alterações na legislação, no mercado, a globalização, o envelhecimento da população, e as novas tecnologias (Giessner, Ulrich, e van Dick, 2011). Neste sentido, apesar de algumas mudanças organizacionais apenas servirem o intuito de pequenas melhorias (através de estreitos ajustes), muitas organizações, quer a nível do sector público como do privado, passam por profundas mudanças nas suas estruturas, nos seus procedimentos, e nos recursos humanos, num esforço para se tornarem mais eficientes e competitivas (Terry, Callan, e Sartori, 1996) e aumentarem a viabilidade organizacional (van Knippenberg, Martin, e Tyler, 2006).

Não obstante o investimento que é feito no sentido de obter resultados positivos para a organização, na sequência das alterações efectuadas, a denominada mudança organizacional, que traduz, de um modo geral, as diferenças que se verificam em determinadas dimensões de uma entidade ao longo do tempo e que podem ser observadas confrontando as características dessa entidade em diferentes momentos da sua existência (Caetano, 2001), nem sempre é sinónimo de sucesso. Pelo contrário, a realidade é que a maioria dos programas de mudança fica aquém das expectativas, corroborando as estimativas, que segundo van Knippenberg *et al.* (2006), indicam que somente metade das mudanças organizacionais têm êxito.

As organizações tentam assim lidar com este ambiente progressivamente mais turbulento, tanto em termos económicos, como tecnológicos e sociais, pelo que, dependem cada vez mais dos seus funcionários para se adaptarem às mudanças (Reichers, Wanous, e Austin, 1997). Neste sentido, a importância do presente estudo recai, não só, na actualidade das concepções aludidas, como também no facto de a implementação das mudanças organizacionais depender amplamente do factor humano, sendo as atitudes e comportamentos dos membros da organização face à mudança, cruciais para o sucesso da referida (Michel, Stegmaier, e

Sonntag, 2010). Neste âmbito, Piderit (2000) refere ainda que o sucesso da mudança organizacional e uma boa adaptação à mesma depende cada vez mais do apoio e entusiasmo dos trabalhadores em relação às alterações propostas, em detrimento da simples superação da resistência por parte dos respectivos. Muitos gestores e trabalhadores em centenas de organizações experienciaram as lutas, os sucessos, as falhas, e as frustrações que são inerentes à mudança do modo de fazer negócio (Reichers *et al.*, 1997), assentando o êxito implementação das mudanças organizacionais, largamente, na disposição dos indivíduos para mudar os seus comportamentos, atitudes, objectivos e valores (van Knippenberg *et al.*, 2006) no sentido de apoiar a organização (Michel *et al.*, 2010), sendo que, poucas mudanças podem ser determinadas pelo topo hierárquico da empresa e remetidas aos restantes trabalhadores, sem a necessidade de grande aceitação por parte dos mesmos (Reichers *et al.*, 1997). Tem sido portanto reconhecido na literatura, que as mudanças organizacionais têm um grande impacto nas partes envolvidas, nomeadamente nos trabalhadores, cujas atitudes em relação às referidas mudanças, devem ser tidas em consideração, uma vez que estas são cruciais para o sucesso da sua implementação (Michel *et al.*, 2010; Piderit, 2000; Reichers *et al.*, 1997; van Knippenberg *et al.*, 2006).

Assim, em face da relevância do papel dos indivíduos no resultado das mudanças, revela-se necessário compreender como podemos tornar as suas atitudes e comportamentos, em relação à possível implementação das modificações propostas, mais positivas ou quais são os factores responsáveis, também para diminuir a resistência das pessoas à mudança. Com o presente estudo pretendemos analisar o impacto que o grau de identificação do indivíduo com a organização pode ter na sua atitude face às mudanças organizacionais, nomeadamente no que se refere ao pessimismo face à mudança.

Neste sentido, as atitudes dos trabalhadores relativamente à mudança organizacional podem tomar distintos formatos, que se traduzem, de um modo geral, em respostas de suporte à mudança e resposta de resistência à mudança (Piderit, 2000). “Enquanto que alguns trabalhadores percebem a mudança como uma oportunidade para desenvolver e aprender, outros reagem negativamente até à mais pequena transição” (Callan *et al.*, 2007, p. 449), sendo que o nível de entusiasmo no que é respeitante às novas iniciativas de mudança varia de pessoa para pessoa e conforme o nível hierárquico. Por um lado, aqueles que estão no topo, podem contemplar as mudanças como desafios interessantes e como respostas adequadas e oportunas às alterações em termos de competitividade, enquanto, por outro lado, os trabalhadores podem cogitá-las como males necessários ou como acções incompreensíveis (Reichers *et al.*, 1997). Paralelamente, também Callan (1993), refere que, para muitos

trabalhadores, lidar com a mudança em termos do local de trabalho e da natureza do mesmo, pode ser muito difícil e angustiante, havendo a possibilidade de os indivíduos que experienciam estas alterações frequentemente, sentirem uma perda de estatuto, incerteza em relação ao futuro, e receio de falhar quando enfrentam novos desafios no seu local de trabalho, assim como, sentirem-se apreensivos no que é atinente à estabilidade do seu emprego, a alterações nas promoções e a modificações nas exigências das tarefas (van Knippenberg, *et al.*, 2006). Adicionalmente, e de uma forma mais específica, estas atitudes podem traduzir-se em abertura à mudança, compromisso e confiança (no que concerne às respostas de suporte à mudança), ou, por contraponto, podem ser atitudes de cinismo e pessimismo face à mudança na organização (no que respeita ao espectro das respostas de resistência à mudança). Estas atitudes terão consequências ao nível da organização, do sucesso (ou não) da implementação dessas mudanças, e do próprio trabalhador, designadamente no que é relativo à satisfação com o trabalho, à motivação, ao absentismo, e à receptividade a futuras mudanças (Reichers *et al.*, 1997).

Em face do referido, o estudo das atitudes dos indivíduos relativamente à mudança organizacional e dos seus preditores, permite-nos encontrar formas de garantir o sucesso da implementação das mudanças. Derradeiramente, se a gestão e o procedimento adequados dependem de um bom diagnóstico, os bons diagnósticos validam a qualidade das ferramentas conceptuais e de intervenção.

Diversos são os estudos cujo intuito foi o de testar e compreender a relação da identificação organizacional com a mudança (eg. Ashforth e Mael, 1998; Michel *et al.*, 2010; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, e Lima, 2002; van Knippenberg *et al.*, 2006), sendo que, na senda da referida temática, a investigação tem-se focado em diferentes aspectos desta relação.

Há argumentos teóricos (eg. Rousseau, 1998) que apontam quer para uma relação de associação positiva entre a identificação organizacional e a aceitação da mudança, quer para uma relação negativa entre os referidos constructos. Rousseau (1998), foi uma das autoras que teorizou acerca desta relação, advogando que uma identificação profundamente estruturada aumenta a aceitação dos trabalhadores à mudança (p. 228), uma vez que, segundo a autora, esta identificação está associada a uma disposição positiva em relação à organização e seus interesses, através da qual a identificação organizacional afecta, no sentido de expandir, a zona de aceitação das acções e requisitos organizacionais (como por exemplo, mudanças iniciadas organizacionalmente). Todavia, a par desta relação entre a identificação

organizacional e a aceitação da mudança, a autora refere ainda que existem circunstâncias em que uma maior identificação pode ser desvantajosa no que se refere à aceitação da mudança, nomeadamente sob condições de elevado abandono organizacional (das quais são exemplo o caso das fusões e aquisições). Especificamente, a mudança efectuada ao nível dos aspectos centrais da identidade organizacional (mudança estrutural), afecta a aceitação da mudança no sentido de uma diminuição da mesma, quando existe uma maior saliência da identificação organizacional, uma vez que os trabalhadores que se identificam mais, experienciarão maiores perdas. No contexto de mudança em aspectos periféricos da identidade organizacional (mudança incremental), quando há menor saliência da identificação organizacional, existe também uma menor aceitação da mudança, já que os trabalhadores que se identificam menos, tendem a ter uma menor antecipação dos ganhos futuros e uma zona de aceitação mais estreita.

No entanto, os estudos empíricos têm-se debruçado principalmente em validar o primeiro argumento (i.e. a relação de associação positiva entre a identificação organizacional e a aceitação da mudança). Assim, os trabalhos que analisam a identificação organizacional e as variáveis associadas à mudança têm vindo a centrar-se sobretudo: no estudo de como a mudança nas organizações afecta o nível de identificação organizacional dos colaboradores, nomeadamente em contexto de fusões ou aquisições (eg. Chreim, 2002; Corley e Gioia, 2004; Fiol, 2004; Pratt, 2000; Ulrich, Wieseke e van Dick, 2005; van Knippenberg *et al*, 2002) no estudo do impacto que o nível de identificação organizacional tem na orientação e interesse dos indivíduos sobre a informação relativa à mudança (eg. van Knippenberg *et al*, 2006); no estudo do papel moderador da identificação organizacional (eg. Lee, 2004; Moormann, 2001; Oreg e Sverdlik, 2011); no estudo da relação entre a identificação do indivíduo com múltiplos alvos na organização (por exemplo o grupo de trabalho e a organização no seu todo) e os estados disposicionais face à mudança que se aproxima (eg. Jetten, O'Brien e Trindall, 2002); e no estudo do papel mediador da identificação organizacional na relação entre a percepção de justiça procedimental e as atitudes e comportamentos de cooperação face à mudança (eg. Jimmieson e White, 2011; Michel *et al*, 2010; Sousa e Vala, 2002). Na sequência do estudo da identificação como mediadora, em que é analisada, em primeira instância, a relação entre a identificação organizacional e as atitudes e comportamentos face à mudança, o presente trabalho converge numa facção desta relação, na medida em que centra-se na reacção específica entre a identificação organizacional e o pessimismo face à mudança.

Neste âmbito, revela-se importante compreender melhor a relação entre a identificação organizacional e as atitudes dos indivíduos face à mudança. Para além disso, segundo Stanley

*et al.* (2005) muitos dos componentes, como por exemplo, o pessimismo, são indiscutivelmente constructos distinguíveis e passíveis de serem analisados isoladamente, pelo que se torna indispensável estudá-lo em separado dos constructos a que tem estado vinculado até então na literatura. Adicionalmente, também o facto de não terem sido reportados estudos, que de uma forma geral, explorem os preditores do pessimismo, em termos quantitativos, evidencia a importância de direccionar a investigação no sentido do presente estudo.

Em face do aludido, o objectivo do presente estudo prende-se, designadamente, com a análise da relação que a saliência da identificação organizacional tem com avaliação que o indivíduo faz das mudanças futuras na organização, nomeadamente com o pessimismo face ao seu sucesso. Assim, o estudo aqui apresentado explora a possibilidade de que a identificação organizacional possa afectar, possivelmente, a percepção que o indivíduo tem da capacidade da organização para mudar.

Neste trabalho procederemos a uma revisão de literatura, primeiramente sobre o conceito de pessimismo face à mudança futura, ao qual se segue a identificação organizacional, e a suposta relação entre estes dois constructos, com base nos estudos existentes. Subsequentemente, descreveremos o método utilizado e serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

### Pessimismo face à Mudança Organizacional

As atitudes face à mudança organizacional têm sido estudadas empiricamente, quer a nível qualitativo (eg. Fiol, 2002; Reichers *et al.*, 1997;) como quantitativo (eg. Stanley *et al.*, 2005; Wanous *et al.*, 2000), havendo também algumas revisões de literatura sobre a temática (eg. Piderit, 2000). A literatura tem tentado compreender as reacções do indivíduos às mudanças nas organizações, na vertente atitudinal, bem como, apurar as causas e os preditores dessas atitudes.

Neste âmbito, a crescente expressão da investigação acerca das atitudes relativamente à mudança organizacional contribuiu para o incremento do estudo dos constructos associados à mesma. Assim sendo, e adoptando a tipologia de Piderit (2000) do conjunto de respostas à mudança, estas são passíveis de serem agregadas em três grupos: as respostas de resistência à mudança, as de suporte à mudança e as de ambivalência face à mudança. Não obstante, e de uma forma mais específica, estas podem traduzir-se em abertura à mudança (Callan *et al.*,

2007), compromisso (Michel *et al.*, 2010), e confiança (Fiol, 2002; Stanley *et al.*, 2005) – e agregadas em respostas de suporte à mudança (Piderit, 2000) – e cinismo (Reichers *et al.*, 1997; Stanley *et al.*, 2005; Wanous, Reichers, e Austin, 1994; Wanous *et al.*, 2000) e pessimismo (Reichers *et al.*, 1997; Stanley *et al.*, 2005) – relativos às respostas de resistência à mudança organizacional (Piderit, 2000). No que concerne ao terceiro grupo, Piderit (2000) refere que as respostas a uma iniciativa de mudança não são consistentemente negativas, nem consistentemente positivas, o que foi ignorado até então, mas que, de acordo com o autor, é potencialmente o tipo mais prevalente de resposta na situação exposta, podendo ser analisada como uma ambivalência transversal nas reacções dos trabalhadores à mudança. De um modo geral, no que é respeitante ao estudo das atitudes, estas caracterizam-se pela sua génese tri-dimensional, pelo que, especificamente no que é respeitante ao contexto de mudança organizacional, a resposta dos trabalhadores pode variar ao longo dessas dimensões, designadamente, na dimensão cognitiva, desde fortes crenças positivas (i.e., “esta mudança é essencial para a organização ter sucesso”) até fortes crenças negativas (i.e., “esta mudança pode arruinar a empresa”); à semelhança da dimensão emocional, ao longo da qual pode variar de fortes sentimentos positivos (como a excitação e a felicidade) até fortes sentimentos negativos (como por exemplo raiva ou medo); assim como ao longo da dimensão emocional onde pode variar desde intenções positivas para apoiar a mudança, até intenções negativas para se opor à mesma (Piderit, 2000). Em suma, a definição multidimensional segundo a qual se descrevem as atitudes dos indivíduos face às mudanças propostas, conceptualiza cada dimensão como um *continuum* separado que permite a possibilidade de diferentes reacções ao longo das distintas dimensões (Piderit, 2000).

A par do referido, um dos constructos estudados no que concerne às atitudes de suporte à mudança, é a abertura à mudança, que define-se como a prontidão comportamental em apoio à iniciativa de mudança, a par dos afectos/emoções positivos, relativos às potenciais consequências da mesma (Callan *et al.*, 2007) e que foi medida por Miller e seus associados, através de um escala de abertura à mudança e de afecto positivo em relação à mudança. Por sua vez, o compromisso, refere-se ao comprometimento dos indivíduos para mudar, quer em termos afectivos, como normativos ou de continuação (Michel *et al.*, 2010), constructo que, em contexto de transformação organizacional, reflecte atitudes positivas dos trabalhadores em relação à mudança (Michel *et al.*, 2010). Paralelamente, a confiança em relação à mudança, sobre a qual tem reemergido recentemente o interesse dos investigadores, assim como a sua relevância no estudo da mudança organizacional (Stanley *et al.*, 2005), define-se, em termos genéricos, como um estado psicológico de expectativa positiva acerca dos motivos de outros e

de futuras acções (Fiol, 2002), e traduz-se conceptualmente na disposição para correr riscos, ou seja, os indivíduos que confiam na organização e nos gestores, estão dispostos a colocar-se numa posição de vulnerabilidade para os próprios, em relação às potenciais consequências negativas que resultem das decisões ou acções de outros (nomeadamente dos gestores). Em última instância, estes constructos, apesar da sua similaridade e de estarem associados entre si, na literatura, são tratados como aspectos diferentes e medidos de modo distinto, e com base na tipologia de Piderit (2000), agrupados como respostas de suporte à mudança, representadas, segundo o mesmo autor, como positivas ao longo das três dimensões das atitudes, nomeadamente a dimensão cognitiva (i.e. fortes crenças positivas, como por exemplo “esta mudança é essencial para a organização ter sucesso”), a emocional (i.e. fortes sentimentos positivos, como a excitação e a felicidade) e a intencional (i.e. intenções positivas para apoiar a mudança).

No seguimento do abordado, no que é concernente às atitudes de resistência face à mudança, os constructos que lhe são relativos também eles têm ganho crescente destaque no que se refere à literatura acerca da mudança organizacional. Assim, o conjunto de respostas de resistência à mudança, com base na tipologia de Piderit (2000), tem vindo a ser alvo de um crescente interesse, adoptando, metaforicamente, a visão dos físicos que, de uma forma geral, e independentemente do contexto a que se aplica, a definem como “uma força restritiva que se move na direcção de manter o *status quo*” (Lewin, 1952, citado por Piderit, 2000, p.784). No que concerne à resistência no âmbito da mudança organizacional, segundo Piderit (2000), a maioria dos investigadores, tem-se focado nas várias “forças” que conduzem os trabalhadores no sentido oposto ao do apoio às alterações propostas pelos gestores, e que resultam de questões de auto-interesse, mal-entendidos, e de uma limitada tolerância à mudança que é inerente a alguns indivíduos (Reichers *et al.*, 1997). Não obstante, frequentemente a resistência tem uma conotação negativa, muito porque os gestores consideram os indivíduos resistentes como desobedientes (Piderit, 2000), o que pode ter consequências nefastas para os respectivos. Em paralelo, um dos constructos saliente na literatura actual é o cinismo face à mudança organizacional (CAOC – *Cynicism About Organizational Change*), apresentado por Wanous e colegas (Reichers *et al.*, 1997; Wanous *et al.*, 1994; Wanous *et al.*, 2000), que o definiram como a combinação entre dois elementos: uma visão pessimista em relação à probabilidade da mudança ser bem-sucedida, e a culpabilização dos responsáveis pela mudança pela carência de motivação e preguiça, e/ou por incompetência ou falta de habilidade para efectuarem mudanças de sucesso. De acordo com estes autores, o cinismo acerca da mudança envolve uma perda efectiva da confiança nos responsáveis pelas

mudanças, assim como a resposta a uma história de mudanças que não é claramente de sucesso, assinalando Stanley e colegas (2005), similarmente, a desacreditação nos motivos dos outros como umas das características definidores deste constructo. Contudo, o cinismo pode não ser apenas aprendido através das experiências no trabalho, mas também derivado da afectividade negativa, que é uma variável de personalidade que influencia a visão geral dos indivíduos sobre a vida (Wanous *et al.*, 2000). Podendo estar na base de uma predisposição dos trabalhadores para se tornarem cínicos, esta variável intrínseca pode ser, uma importante barreira para a mudança, cujas consequências se traduzem na diminuição do compromisso organizacional, da satisfação com o trabalho, da motivação para “trabalhar no duro”, da boa-vontade em comprometer-se com os esforços de mudança, da credibilidade dada aos líderes da organização, e da eficácia do sistema de compensação como um motivador (Reichers, *et al.*, 1997). Em última instância, existe um outro constructo que tem sido identificado na literatura, o pessimismo, que foi originalmente demarcado por Reichers e colegas (1997) como uma das duas dimensões que constitui o supracitado cinismo face à mudança, e definido como a resposta a uma história de tentativas de mudança que não são inteiramente de sucesso, sendo portanto predito pela quantidade de mudanças que o indivíduo experienciou anteriormente (Wanous *et al.*, 2000). Neste sentido, a assimilação das frequentes mudanças e das tentativas mal-sucedidas, resulta na descrença de que as iniciativas de mudança terão sucesso (Reichers *et al.*, 1997), podendo esta ter consequências ao nível da perda de estatuto, da incerteza em relação ao futuro, e do receio dos indivíduos em falhar quando enfrentam novos desafios no seu local de trabalho (Callan, 1993, citado por Callan *et al.*, 2007). Adicionalmente, surge ainda na literatura o cepticismo em relação a uma mudança específica, apresentado por Stanley e colegas (2005), que apesar de ser um constructo semelhante ao do pessimismo, é operacionalizado de um modo distinto, e revelado como conceptualmente e empiricamente distinto do cinismo face a uma mesma mudança.

### *Preditores do pessimismo face à mudança organizacional*

De um modo geral a resistência à mudança tem vindo a ser associada à percepção dos trabalhadores da sua não participação nos processos de mudança, que segundo Terry e colegas (1996), apoiados pelos estudos de Dunphy e Stace (1990) e Spector (1986), podem resultar em níveis elevados de intolerância à mudança, assim como em atitudes menos favoráveis em relação ao trabalho e mais *turnover*; a falta de comunicação com os empregados que, como afirmam Schweiger e De Nisi (1991), pode levá-los a experienciar mais incerteza, e por sua

vez, conduzi-los a um aumento dos sentimentos negativos relativamente à mudança (Jetten *et al.*, 2002); a falta de informação e a incerteza que, como advogam Jetten e colegas (2002), fará com que os trabalhadores se sintam mais negativos em relação à mudança vindoura, e que consistentemente com as investigações anteriores, no que concerne ao foco tradicional da literatura acerca da mudança organizacional, foram preditores significativos na medida da negatividade dos trabalhadores em relação à mesma. A par dos preditores elencados, também a percepção dos trabalhadores da carência de eficácia da liderança, a avaliação subjectiva dos indivíduos acerca da relevância da situação, a percepção de baixo controlo e as baixas expectativas de eficácia, e a falta de suporte dos colegas e do supervisor, se repercutem numa maior incerteza e, tal como referido, em mais sentimentos negativos face à mudança (Terry, *et al.*, 1996)

Paralelamente, e tal como identificado, um dos constructos associados às atitudes de resistência no âmbito da mudança organizacional, é o pessimismo. Assim, não havendo registo de estudos acerca do pessimismo enquanto constructo focal e isolado, mas apenas como sendo uma das dimensões do cinismo, os seus preditores são também investigados neste sentido. Os factores mais salientes na literatura enquanto contribuintes para o desenvolvimento do pessimismo face à mudança, originalmente propostos por Reichers *et al.* (1997), são: a história de programas de mudança que não são consistentemente de sucesso, a falta de informação adequada acerca da mudança, e uma predisposição pessoal para contemplar os acontecimentos em geral de uma perspectiva cínica. No referido estudo, os autores revelaram ainda que os participantes expressaram descrença no sucesso das iniciativas de mudança, muito como resultado dos numerosos esforços de mudança falhados no passado, experienciados pelos trabalhadores. Estes autores defendem ainda que as pessoas não decidem deliberadamente tornar-se pessimistas, mas que essas atitudes resultam da experiência, e são sustentadas porque servem propósitos úteis, designadamente como um papel defensivo que protege os indivíduos de pensamentos desagradáveis (como por exemplo de a empresa estar a passar por problemas sérios), evitando que se sintam desapontados na possibilidade de as mudanças não terem êxito.

A literatura acerca do cinismo face à mudança organizacional faz ainda referência a outros preditores, nomeadamente no que concerne aos trabalhadores não se sentirem informados, à falta de comunicação e respeito por parte do supervisor e dos representantes sindicais, a uma disposição negativa por parte dos mesmo, e à falta de oportunidade para uma participação significativa na tomada de decisão (Reichers *et al.*, 1997), que podem ou não ser associados também ao pessimismo.

Face ao que foi explicitado podemos pensar que o pessimismo face à mudança organizacional poderá ser condicionado não só pelas características disposicionais dos indivíduos ou pela sua experiência com mudanças anteriores na organização mas também pelo tipo de vinculação que o indivíduo estabelece com a mesma. Até então, na literatura, não encontramos estudos que analisem especificamente a relação entre a ligação do indivíduo à organização e o seu pessimismo face às mudanças organizacionais, sendo este o objectivo principal do trabalho aqui apresentado.

### Identificação Organizacional

“A identificação organizacional tem sido vista como um constructo fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos e para a explicação das suas atitudes e comportamentos em contexto laboral” (Tavares, 2001). Este constructo tem sido muito estudado na literatura, cuja acuidade emergiu sobretudo nos últimos vinte e três anos, com a publicação, em 1989, do artigo de Ashforth e Mael, onde os autores advogam que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social. Apesar de não ter sido a primeira abordagem ao estudo da identificação organizacional – a qual remonta ao primeiro artigo empírico publicado, em 1969, por Brown (Tavares, 2009). A literatura nesta área de investigação tem sido dominada, desde então, pela associação à Teoria da Identidade Social. Neste sentido, Mael e Ashforth, em 1992, propõem que falamos da identificação organizacional quando o indivíduo se define a si mesmo em termos da sua pertença à organização na qual é membro, percebendo o indivíduo um sentimento de unicidade com a organização e a experiência dos sucessos e fracassos da mesma, como se do próprio se tratassem. Assim, os indivíduos têm tendência a escolher actividades congruentes com aspectos salientes da sua identidade e a apoiar instituições que incorporem essas identidades. Também o artigo publicado por Dutton, Dukerich e Harquail, em 1994, veio reafirmar a conceptualização da identificação como “o nível com o qual um membro se define a si próprio pelos mesmos atributos que ele acredita que definem a organização” (p. 239), enfatizando a auto-definição como conceito central na definição de identificação organizacional.

Paralelamente, em 1998, Rousseau, sugere a identificação como um estado psicológico, em que um indivíduo percebe que é uma parte de algo maior (por exemplo, de uma empresa). Como resultado, os membros tornam-se cada vez mais preocupados com os amplos interesses da organização.

É neste sentido, que se institui a noção de pertença à organização, facto que pode ser auto-definidor do indivíduo, levando-o a atribuir características definidores da organização ao eu (e.g. Cheney, 1993; Mael e Ashforth, 1995; Schneider *et al.*, 1971;). Assim sendo, a identificação organizacional reflecte a junção psicológica entre o eu e a organização (Ashforth e Mael, 1989).

Não só concebidos em termos da auto-definição e dos auto-conceito individual, mas igualmente em termos da pertença a um grupo, esta concepção do próprio como membro do grupo fornece uma base para os efeitos da percepção, das atitudes e dos comportamentos, uma vez que quanto mais um individuo se identifica com o grupo (i.e., se concebe a ele próprio enquanto membro do grupo), mais as atitudes e os comportamentos individuais são dirigidos por esta associação ao grupo (van Knippenberg *et al.*, 2002), e mais importância a identidade social tem para o *eu* (Jetten *et al.*, 2002).

Assim, trabalhadores que se identificam com a organização têm tendência a serem mais apoiantes da organização (Mael e Ashforth, 1992); é mais provável que actuem em função dos melhores interesses da organização (Dutton *et al.*, 1994); que partilhem dos objectivos da organização (van Knippenberg e Sleebos, 2006; van Knippenberg e van Schie, 2000); que tomem decisões que são consistentes com esses objectivos (Callan *et al.*, 2007); que se comprometam com a organização (Ashforth e Mael, 1989); ou seja, que interpretem o mundo, e o “seu lugar nele de uma maneira consistente com os valores, ideologias e cultura daquela organização” (Haslam e Ellemers, 2005, citado por Michel et al, 2010, p. 45).

Além do referido, a identificação organizacional é caracterizada, não em termos de categorias, mas em termos de intensidade (i.e., grau) (Mael e Ashforth, 1992), o que salienta o seu carácter dinâmico e contingencial. Jetten e colegas (2002), alegam ainda, a par deste carácter não estático da identificação dos trabalhadores com a organização, a sua variabilidade ao longo do tempo, de modo a expressar a relação dos indivíduos com a mesma.

Em suma, a definição de identificação organizacional, com base numa formulação multidimensional proposta por Ashforth e colegas (2008), que tem por base a definição de identidade social, de Tajfel (1978), e que elenca a cognição da pertença organizacional, as emoções positivas associadas a essa pertença, e o elevado valor atribuído a esta pelo indivíduo, pode ser a de “que um indivíduo se identifica com a organização em que trabalha quando, associada à consciência de que faz parte da organização, o indivíduo experiencia emoções positivas (independentemente da valência das apreciações que os outros indivíduos façam da organização e da consciência que o indivíduo tenha dessa avaliação), e se essa

pertença organizacional e a vivência dessas emoções forem importantes para o indivíduo e centrais para a sua auto-definição enquanto pessoa” (Tavares, 2009, p.304).

Em última instância, revela-se ainda importante distinguir a identificação de constructos relacionados, e com os quais pode ser por vezes confundida, já que umas das grandes dificuldades no que respeita à definição da identificação organizacional é a fronteira ténue que distingue os constructos análogos, muita vezes pautados por concepções inconsistentes, como o compromisso organizacional, a internalização, a cidadania organizacional, e o ajuste pessoa-organização. De modo a que seja possível clarificar o conceito de identificação organizacional, os referidos constructos serão definidos, e diferenciados dos demais, e particularmente da identificação organizacional. Assim, em primeira instância, o compromisso organizacional, de acordo com Ashforth e Mael (1989), é definido como a força relativa da identificação de um indivíduo com uma organização e o seu envolvimento com a mesma, sendo caracterizado pela crença e aceitação dos objetivos e valores de uma organização; pela disposição em exercer um esforço pela organização; e pelo desejo de manter o envolvimento; o que não inclui a concepção de identificação como definida pelos mesmos. Contrariamente à identificação organizacional, que reflete uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que se refere ao auto-conceito individual, o compromisso carece da componente de auto-definição, podendo aludir a qualquer organização que tem um determinado leque de características (van Knippenberg *et al.*, 2006), ou seja, o comprometimento com a organização não implica que o indivíduo se defina a si mesmo em termos da organização. Por outro lado, a identificação é caracterizada por se referir a um estado cognitivo, e não a um comportamento específico ou a uma emoção particular - embora possa influenciar ambos – enquanto que o compromisso refere-se à reacção afectiva que o indivíduo tem para com a organização como um todo (Rousseau, 1998), podendo este ser considerado um antecedente e/ou uma consequência da identificação (Ashforth e Mael, 1989). Igualmente, a internacionalização é um constructo cuja definição, face às similaridades com a identificação organizacional, pode conduzir os investigadores a confusões conceptuais. Porém, segundo Mael e Ashforth (1992), a identificação organizacional e a internalização são constructos distintos, já que o primeiro se refere ao indivíduo em termos de categorias sociais, como as organizações (i.e., ‘Eu sou’), e o segundo, respectivamente, à incorporação de valores e atitudes da organização, sendo o próprio a orientar os princípios ( i.e., ‘Eu acredito’) (Ashforth e Mael, 1989). Deste modo, os indivíduos podem internalizar os valores da organização mas não se sentirem pertencentes à mesma (sendo este sentimento de pertença um dos componentes da conceptualização de identificação organizacional), a qual

(internalização) é mais apropriadamente vista como um antecedente e/ou consequência da identificação – à semelhança do compromisso organizacional (Ashforth e Mael, 1989). Um outro constructo muitas vezes associado à identificação organizacional é a cidadania organizacional, que se refere às contribuições extra-trabalho que os indivíduos, voluntariamente, dão à empresa, assim como ao apoio dos trabalhadores de forma a atingir os objectivos da organização, sem recompensa directa ou vinculação contratual (Rousseau, 1998), sendo estes comportamentos organizacionalmente funcionais, que ultrapassam os requisitos do papel do indivíduo, e que não são garantidos no contracto (Dutton *et al.*, 1994). Os comportamentos extra-trabalho reflectem-se, tipicamente, no apoio aos colegas de equipa (como sendo, por exemplo, ter em consideração os interesses dos colegas), e/ou à organização como um todo (como sendo, estar activamente envolvido na vida da organização, do que é exemplo a organização de eventos sociais tais como a festa de Natal) (van Knippenberg, 2000). A sua distinção da identificação organizacional, assenta sobretudo no facto de, segundo este prisma, a cidadania ser definida como um comportamento, por oposição à identificação que se caracteriza por ser uma cognição do próprio numa relação com a organização. Não obstante, a identificação pode afectar a cidadania organizacional, em consonância com os fundamentos de Dutton e colegas (1994) e Rousseau (1998). Por último, à semelhança do compromisso organizacional, o ajuste organização-pessoa, distancia-se em termos nocionais da identificação organizacional, na medida em que lhe falta a componente de auto-definição (segundo a qual a identificação organizacional é concebida), e/ ou pelo facto de se referir a qualquer organização com uma certa gama de características (van Knippenberg *et al.*, 2006).

### *Consequências associadas à identificação organizacional*

A identificação organizacional tem numerosas consequências, e diversos são os estudos empíricos, publicados na literatura, que elencam estes efeitos (eg. Bergami e Bagozzi, 2000; Van Dick *et al.*, 2004; Van Dick *et al.*, 2007; van Knippenberg e van Schie, 2000;)

De acordo com a proposta de enquadramento dos estudos empíricos sobre as consequências da identificação organizacional sugerida por Tavares (2009), as variáveis apresentadas na literatura como consequências podem ser organizadas em função de três dimensões, designadamente, se dizem respeito a cognições, a emoções ou a comportamentos. Estas dimensões têm por base a definição de Ashforth e Mael (1996) segundo os quais a identificação organizacional modela as cognições dos indivíduos, condiciona os seus estados

afectivos e molda o seu comportamento. Segundo esta tipologia, o enquadramento dos estudos empíricos acerca das consequências da identificação organizacional pode ser feito mediante a sua orientação, nomeadamente para a organização ou para o indivíduo, e tendo em conta a dimensão a que dizem respeito, ou seja, cognições, emoções ou comportamentos. Assim, quando orientadas para o bem-estar do indivíduo, as consequências reportadas nos estudos empíricos publicados, em termos de cognições, são: a satisfação, a auto-estima, e o equilíbrio com outras dimensões da vida do indivíduo. No que concerne a emoções, as variáveis citadas como consequências, com base na tipologia de Tavares (2009), são os estados emocionais e a saúde mental do indivíduo. Não obstante, não existem estudos empíricos publicados que apresentem consequências passíveis da classificação em função do seu enquadramento na dimensão que diz respeito aos comportamentos, tendo em conta a sua orientação para o bem-estar do indivíduo. Paralelamente, quando orientadas para o funcionamento da organização, e no que é atinente à dimensão das cognições, as consequências elencadas nos estudos empíricos referem-se a atitudes face à organização, nomeadamente o compromisso organizacional, o enviesamento a favor da organização, o conformismo, a atitude face à mudança, a atitude face à liderança e a identificação com o grupo de trabalho. Ainda tendo em conta a orientação para o funcionamento da organização, mas no que é concernente à dimensão do comportamento da identificação organizacional, as consequências agrupam-se em duas valências comportamentais: a de retirada organizacional, ao qual se associam as variáveis intenção de saída organizacional, absentismo, e comportamentos contra-produtivos; e a de desempenho e cooperação, que enquadra as variáveis esforço/motivação para trabalhar, desempenho de papel, desempenho extra-papel e cooperação, e criatividade e inovação. Todavia, à semelhança do supramencionado, não foram reportados estudos empíricos sobre as consequências da identificação organizacional, cujas variáveis se enquadrem na dimensão emocional, quando orientadas para o funcionamento da organização.

Alguns exemplos de estudos empíricos referenciados e explanados no âmbito da presente investigação que abordam as consequências da identificação organizacional, e que se referem a variáveis enquadradas, segundo a tipologia acima descrita, na dimensão do comportamento, e cuja orientação é para o funcionamento da empresa, são os de Bartell (2001) e Bergami e Bagozzi (2000), segundo os quais a cooperação entre os membros do colectivo é tida como uma das consequências prováveis da identificação organizacional, o que envolve uma perspectiva de dinâmica interpessoal. Igualmente, e à semelhança do enquadramento da variável cooperação, também a cidadania é enunciada como consequente da identificação

organizacional, traduzindo-se este comportamento nos esforços dos membros para beneficiar a organização, nomeadamente no que concerne a actos de altruísmo, cortesia, e conscienciosidade, tais como despende tempo a ajudar os novos membros, trabalhar em projectos de longo-termo, incentivar os superiores a elevar os padrões de desempenho, e contribuir com ideias para melhorar a organização (Van Dyne, Graham, e Dienesch, 1994). Ainda no que concerne às consequências da identificação organizacional em termos da dimensão comportamental, Van Dick e colegas (2004; 2007) comprovaram que esta está negativamente relacionada com as intenções de abandono organizacional, ou seja, os indivíduos que mais se identificam com a organização são aqueles que menos facilmente abandonarão a mesma (eg., Tavares, Caetano, e Silva, 2006). Na sequência do referido, a identificação organizacional tem também como consequências ao nível da motivação para trabalhar, e com a qual está positivamente relacionada (van Knippenberg e van Schie, 2000).

Paralelamente, alguns estudos provam a relação positiva entre a identificação organizacional e o envolvimento com o trabalho (Edwards e Peccei, 2007; van Knippenberg e van Schie, 2000), sendo esta variável uma consequência da identificação organizacional e enquadrada na dimensão das cognições, tendo em conta a sua orientação para o funcionamento da organização. No âmbito das variáveis classificadas em função do seu enquadramento na dimensão das cognições, van Knippenberg e van Schie (2000) mostraram que a identificação organizacional está positivamente relacionada com a satisfação, que com base na proposta de enquadramento supradita, pode classificar-se como estando orientada para o bem-estar do indivíduo.

### Identificação Organizacional e Mudança Organizacional

Recentemente a investigação acerca do comportamento organizacional começou a centrar-se no papel da identificação organizacional em contexto de mudança. Neste sentido, já são alguns os estudos que, empiricamente, testaram a relação entre a identificação organizacional e a mudança organizacional, sobretudo no que concerne às atitudes dos indivíduos face à mesma, tendo-se revelado que a identificação dos trabalhadores com a organização desempenha um papel importante em determinar as suas reacções à mudança (eg. Jetten *et al.*, 2002; Lee, 2004; Michel *et al.*, 2010; Oreg e Sverdlik, 2011; Sousa e Vala, 2002; van Knippenberg *et al.*, 2002; van Knippenberg *et al.*, 2006;).

Os trabalhos empíricos que analisam a identificação organizacional e as variáveis associadas à mudança têm vindo a focalizar-se maioritariamente, por um lado, no estudo de

como a mudança nas organizações afecta o nível de identificação organizacional dos trabalhadores nomeadamente em contextos de fusões ou aquisições, ou seja, estes estudos analisam, por exemplo, o impacto que o conteúdo da mudança (por exemplo, se a mudança garante ou não o sentido da continuidade da identidade organizacional) tem, quer para a identificação dos colaboradores (eg. van Knippenberg, 2002), quer para a resistência que estes têm face à mudança, o que acontece com mais probabilidade em mudanças estruturais e não em mudanças incrementais (Ulrich *et al.*, 2005). Estes autores, num estudo de caso, numa organização sem fins lucrativos sediada na Alemanha e que opera a nível global, que examinou o papel do senso de continuidade da identificação organizacional após uma fusão, mostram que quando numa fusão, ainda se foi respeitando o sentido de continuidade da identidade organizacional, a identificação dos indivíduos com a organização final é maior do que quando essa estabilidade da identidade organizacional é ameaçada, o que acontece com mais probabilidade em mudanças estruturais e não em mudanças incrementais. Outros ainda referem que a mudança organizacional exige um desidentificação com os atributos organizacionais prévios, a formação de uma nova identidade organizacional, e uma re-identificação com esta (eg. Chreim, 2002; Corley e Gioia, 2004; Fiol, 2004; Pratt, 2000). Por outro lado, os estudos empíricos, têm-se centrado também no impacto que o nível de identificação organizacional do indivíduo tem na sua orientação face à informação relativa à mudança, ou na atenção ou interesse que os indivíduos têm em informação diferenciada no que diz respeito à mudança organizacional que está a ser planeada. A este respeito, van Knippenberg e colegas (2006), desenvolveram um estudo experimental, conduzido na Rotterdam School of Management, de modo a testar as referidas premissas, ou seja, se a identificação organizacional condiciona os interesses e preocupações dos trabalhadores durante os períodos de mudança organizacional. Os resultados sugerem que as pessoas que se identificam mais com a organização, estão mais focadas na informação sobre o processo de mudança do que nos seus resultados, ao contrário do que acontece com os indivíduos que se identificam menos com a organização.

O papel moderador da identificação organizacional tem sido outro enfoque dos trabalhos empíricos publicados na literatura, designadamente, por exemplo, na relação entre a resistência à mudança enquanto característica disposicional do indivíduo e a sua ambivalência relativamente à mudança organizacional (Oreg e Sverdlik, 2011), ou na relação entre a confiança na organização baseada na competência da organização e os esforços do indivíduo em ter acções de melhoria contínuas na organização (Lee, 2004). Também na relação entre a percepção de eficácia da gestão de mudança e a percepção de ameaça que a mudança provoca

(Moormann, 2001), foi reconhecido o papel moderador da identificação organizacional, e ainda na relação entre o nível de mudança em termos da unidade de trabalho e a percepção de mudança ao nível da organização (Moormann, 2001), no sentido em que quando a mudança é estrutural e afecta aspectos da identidade organizacional com os quais o indivíduo se identifica, é mais provável que os trabalhadores resistam à mudança, em contexto de maior saliência da identificação organizacional.

Não obstante, também o estudo da relação entre a identificação do indivíduo com múltiplos alvos organizacionais (o grupo de trabalho e a organização no seu todo) e os estados disposicionais face à mudança que se aproxima, tem sido central no que concerne à evidência empírica acerca da análise da identificação organizacional e as variáveis associadas à mudança. No estudo de Jetten *et al.* (2000), em que foram conduzidas análises longitudinais, de forma a obter medidas do antes e do pós mudança, numa grande organização governamental na Austrália, com o intuito de investigar a reestruturação das equipas de trabalho e da organização, foi hipotetizado que os trabalhadores reagem mais negativamente à reestruturação da organização a que pertencem e da sua equipa de trabalho, quanto maior é a sua identificação às mesmas. Contudo, contrariamente ao que os autores pressupõem, os resultados revelaram que quanto mais os respondentes se identificavam com a organização, menos negativos se sentiam em relação à reestruturação que viria.

Mais recentemente, a investigação tem-se centrado também no papel mediador da identificação organizacional. Por um lado, na relação entre a percepção de justiça procedimental e as atitudes e comportamentos de cooperação com a mudança, nomeadamente o compromisso com a mudança, os comportamentos de apoio à mudança e ainda a congruência dos valores do indivíduo com os valores da organização (Michel *et al.*, 2010). Neste sentido, os autores dirigiram um estudo longitudinal, numa universidade alemã, tendo, em face dos resultados, argumentado que os trabalhadores que se identificam mais com a organização estão mais motivados para apoiar os processos de mudança, sendo que a identificação organizacional é um mecanismo explicativo do impacto da justiça procedimental no compromisso com a mudança e nos comportamentos de suporte à mudança. Por outro lado, entre a aceitação de mudança e o apoio a esta (Sousa e Vala, 2003), e na relação entre a utilização de estratégias de comunicação e a participação dos empregados e as intenções para estes apoiarem a mudança (Jimmieson e White, 2011).

Apesar de alguns autores proporem a associação entre a identificação organizacional e atitudes menos positivas em relação à mudança, como é o caso de Fiol, em cujo artigo publicado em 2002, a autora sugere que quanto maior o nível de identificação com a

organização, mais diminuto é o nível de receptividade dos indivíduos à mudança, e mais provável é que resistam à mesma (Fiol, 2001; Fiol e O'Conner, 2002), e também de Dutton e Dukerich (1991), Pratt e Foreman (2000), e Reger *et al.* (1994), segundo os quais uma maior identificação pode tornar-se uma barreira à mudança na organização, restringido o potencial da mesma para mudar; não existem estudos empíricos que apontem para tal, à excepção do descrito por Ellemers (2003). A autora obteve evidência empírica da relação directa entre a identificação e a resistência à mudança, através de três estudos de caso, acerca da implementação de programas de mudança cultural, que tiveram lugar na força policial da Hungria, numa instituição governamental na Holanda, e numa escola secundária. Foi hipotetizado, transversalmente aos casos que, primeiramente, da perspectiva da teoria da identidade social, uma maior identificação com a vigente cultura organizacional está associada a uma maior probabilidade de os indivíduos se sentirem ameaçados; por conseguinte, que a percepção de ameaça à identidade pode ser uma forte fonte de resistência à mudança; e em última instância, que os sentimentos de ameaça e de resistência à mudança são reduzidos para aqueles que tenham ajuda a adoptar uma nova identidade profissional. Segundo a autora, os resultados obtidos em todos os casos, corroboram as três hipóteses, tendo observado que os trabalhadores cuja identificação organizacional é mais elevada, sentiram-se mais ameaçados pelo programa de mudança, resistindo ao mesmo, mais do que os indivíduos com menor saliência da identificação. Não obstante os resultados obtidos, Ellemers conclui que algumas mudanças têm pouco impacto na cultura organizacional e nas identidades dos indivíduos, e como tal é menos provável que se verifique esta forma particular de resistência, uma vez que as considerações da identidade foram cruciais para os três casos referidos, mas isso não é necessariamente verdade para outras instâncias de mudança. A autora refere ainda que, contrariamente ao que se assume na maior parte das vezes, pode haver um lado negro associado a níveis elevados de identificação organizacional, e que, quando a cultura em particular ou os valores de trabalho já não parecerem desejados (por exemplo, por aqueles que receiam que eles previnam a organização de se adaptar às mudanças ambientais), altos níveis de identificação e compromisso podem funcionar contra a organização.

No seguimento desta linha de pensamento, a literatura acerca do comportamento organizacional, como referido, é inconclusiva no que concerne à relação entre a identificação organizacional e as atitudes e comportamentos dos indivíduos face à mudança, e diversos são os mecanismos focados pelos autores, que podem explicar a relação entre estas duas variáveis. Um desses mecanismos explicativos abordado na literatura, por Rousseau (1998), é

a disposição positiva em relação à organização e aos seus interesses, que advém de uma identificação profundamente estruturada, e através do qual, esta identificação organizacional afecta, no sentido de expandir, a zona de aceitação das acções da organização (nomeadamente, por exemplo, a mudança).

Paralelamente, um mecanismo reportado por Dutton *et al.* (1994) e Mael e Ashforth, (1995), e que poderá explicar a relação entre a identificação organizacional e as atitudes dos indivíduos face à mudança organizacional, é a maior complacência dos membros da organização às regras, aos objectivos e aos papéis organizacionais, que surgem como resultado de uma forte identificação organizacional; ou seja, o aumento da identificação conduz a um aumento dos comportamentos congruentes com a identidade organizacional, o que conseqüentemente, se reflecte numa tendência para desenvolver atitudes mais positivas face às decisões dos gestores (mesmo quando estes apontam para a necessidade de mudança).

Neste sentido, Michel *et al.* (2010), alegam que, de acordo com o modelo de compromisso de grupo, é provável que a identificação organizacional esteja positivamente relacionada com o assentimento afectivo para mudar. Segundos os autores, se a organização decide implementar mudanças para manter ou intensificar o seu sucesso e o seu estatuto, os indivíduos que se identificam mais, estão mais dispostos a avaliar os esforços de mudança como necessários e benéficos, o que resulta na crença de que os benefícios inerentes às mudanças, se reflectirão também nos próprios. Igualmente, e de acordo com o mesmo modelo, os autores advogam ainda que, potencialmente, os indivíduos que se identificam com a organização estão motivados para apoiar os processos de mudança, pelo facto de desejarem manter o seu auto-conceito positivo (que é derivado da sua filiação à organização). Uma vez que agir em favor da mudança organizacional significa agir em favor do interesse individual, e visto que o sucesso do colectivo está ligado ao *eu* (Ashforth e Mael, 1989; Michel, *et al.*, 2010; van Knippenberg e Sleebos, 2006), então os indivíduos reagem positivamente à mudança na organização.

Não obstante, segundo Chreim (2002) e Fiol (2002) a mudança organizacional implica uma desidentificação com os atributos organizacionais prévios, a formação de uma nova identidade, e a re-identificação com a mesma, o que coloca os sujeitos numa posição de vulnerabilidade, podendo este processo ser mais penoso para os indivíduos mais vinculados à organização (van Knippenberg, *et al.*, 2006). No entanto, isto só acontecerá em mudanças estruturais da organização, que coloquem em causa o sentido de continuidade da identidade organizacional (Ulrich *et al.*, 2005) e não em mudanças incrementais (Moormann, 2001).

A literatura tem mostrado que a identificação organizacional é uma variável importante para compreender a adaptação dos indivíduos à mudança organizacional. Se alguns autores referem o seu papel moderador na relação entre as variáveis disposicionais e a ambivalência face à mudança (eg. Oreg e Sverdlik, 2011), ou na relação entre a confiança organizacional e os esforços de mudança do indivíduo (Lee, 2004), ou ainda na relação entre a percepção de eficácia da gestão de mudança e o sentido de ameaça que a mudança provoca (Moorman, 2001); outros autores referem como é que a mudança organizacional pode originar mudanças no nível de identificação organizacional dos colaboradores (eg. van Knippenberg *et al.*, 2002; Ulrich *et al.*, 2005). Por outro lado, foi estudado também como é que a identificação organizacional condiciona a atenção e importância diferenciada que os indivíduos dão aos distintos aspectos da mudança, nomeadamente a informação relativa ao processo de mudança ou aos seus resultados (Jetten *et al.*, 2002). Por último, mais recentemente, alguns trabalhos têm-se focado no papel mediador que a identificação organizacional pode ter na relação entre a percepção de justiça procedimental (Michel *et al.*, 2010; Sousa e Vala, 2002) ou o envolvimento e participação dos colaboradores no processo de mudança (Jimmieson e White, 2011) e as atitudes e comportamentos de cooperação com a mudança. Nestes últimos estudos, tem-se testado empiricamente a relação entre a identificação organizacional e variáveis do compromisso com a mudança, os comportamentos ou intenções de apoio à mudança, a mudança na congruência de valores do indivíduo com os valores da organização, a aceitação da mudança. Porém, nenhum desses estudos testou a relação que a identificação organizacional poderá ter com a resistência à mudança, nomeadamente com o pessimismo face ao sucesso de mudança futura.

Paralelamente, é também importante mencionar o facto de todos os estudos que associam a identificação organizacional às atitudes face à mudança serem correlacionais, não permitindo que sejam inferidas conclusões acerca da causalidade das relações entre as variáveis, pelo que o nosso estudo, sendo experimental, virá colmatar essa lacuna da literatura.

Não obstante, apesar da extensa literatura acerca dos conceitos adjacentes aos referidos constructos, não são conhecidos estudos, cujo enfoque seja o pessimismo, como constructo central, apesar deste ser passível de uma análise isolada, pelo que se torna indispensável estudá-lo em separado dos constructos a que tem estado vinculado até então na literatura. Em adição, também o facto de não terem sido reportados estudos, que de uma forma geral, explorem os preditores do pessimismo face à mudança, em termos quantitativos, evidencia a importância de direccionar a investigação no sentido do presente estudo.

Em suma, o presente estudo, contribui para a literatura em dois vectores fundamentais. Em primeira instância, é inovador no que concerne ao estudo das atitudes em relação à mudança organizacional, uma vez que alarga a ainda incipiente linha dos estudos que analisam o papel que os processos de identificação podem ter no ajustamento dos indivíduos à mudança organizacional (eg. Jimmieson e White, 2011; Michel *et al.*, 2010; Sousa e Vala, 2002). Por outro lado, por fornecer suporte à investigação, na medida em que é um estudo experimental, por meio de situações experienciadas pelo indivíduo em contexto da sua vida e não com recurso à utilização de cenários, que analisa a relação entre duas variáveis que até então não tinha sido estudada: a saliência da identificação organizacional e o pessimismo face à mudança, o qual, ao contrário dos estudos correlacionais, permite retirar inferências sobre a causalidade das relações entre as variáveis em estudo.

Deste modo, pressupõe-se que níveis mais elevados de identificação organizacional estejam associados a menores níveis de pessimismo face ao sucesso das mudanças. Pelo que, hipotetizamos o seguinte:

Hipótese: A maior saliência da identificação organizacional está negativamente associada a atitudes pessimistas face às mudanças futuras na organização.

## MÉTODO

### Participantes

Para efectuar o estudo foi elaborado um questionário ao qual responderam cinquenta e dois estudantes do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, dos quais 67% eram mulheres. As idades dos respondentes variaram entre 19 e 28, sendo a média de idades de 20,8 anos. 76,9% dos participantes entrou na Licenciatura que actualmente frequenta (no ISCTE-IUL) em primeira opção, e 38,5% destes estudantes estava a realizar a Licenciatura em Psicologia. Adicionalmente, 67,3% dos respondentes frequentava o terceiro ano da Licenciatura. Os indivíduos foram seleccionados pela sua frequência nos segundo ou terceiro anos, de uma Licenciatura no ISCTE-IUL.

### Procedimento

Os participantes responderam a um questionário, para um estudo alargado de opinião sobre o ISCTE-IUL, no âmbito de uma dissertação do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações. Foram dadas informações para que os participantes respondessem a todas as questões, sem interrupções. A variável “saliência da identificação organizacional” foi manipulada através da recordação de uma situação recente, vivenciada pelo respondente, e que o tenha feito sentir que se identificava muito/nada com o ISCTE-IUL e que pertencer ao ISCTE-IUL era / não era, importante para a forma como se define enquanto pessoa.

Na condição saliência da identificação organizacional elevada (N=37) foi dito aos respondentes: “Com o objectivo de desenvolvermos um “Inventário de acontecimentos que condicionam a relação que as pessoas têm com o ISCTE-IUL”, pedíamos-lhe que descreva o melhor possível, e com o máximo de detalhes que se recordar, uma situação recente, que tenha ocorrido nos últimos dois meses, vivenciada por si e que o/a tenha feito sentir que se identificava muito com ISCTE-IUL e que pertencer ao ISCTE-IUL era importante para a forma como se define enquanto pessoa. Diga-nos o que aconteceu e como se sentiu.”. Na condição de saliência da identificação organizacional baixa (N=15), foi dito aos participantes: “Com o objectivo de desenvolvermos um “Inventário de acontecimentos que condicionam a relação que as pessoas têm com o ISCTE-IUL”, pedíamos-lhe que descreva o melhor possível, e com o máximo de detalhes que se recordar, uma situação recente, que tenha ocorrido nos últimos dois meses, vivenciada por si e que o/a tenha feito sentir que não se identificava nada com ISCTE-IUL e que pertencer ao ISCTE-IUL não era importante para a forma como se define enquanto pessoa. Diga-nos o que aconteceu e como se sentiu.”.

### Verificação da Manipulação

A verificação da manipulação da saliência da identificação organizacional foi feita através da resposta à seguinte questão, baseada na medida gráfica de identificação organizacional de Bergami e Bagozzi (2000): “Pedíamos-lhe que escolhesse a representação gráfica, que melhor ilustra o que sentiu na situação que acabou de descrever quanto à sua relação com o ISCTE-IUL, i.e., a força da sua identificação com o ISCTE-IUL, assinalando com uma cruz no quadrado correspondente. Nestas figuras, um dos círculos representa o ISCTE-IUL e o outro representa-o a si. Note-se que quanto maior for a sua identificação com o ISCTE-IUL, maior deverá ser a sobreposição dos dois círculos.”.

## Variável dependente

A variável dependente, pessimismo face à mudança organizacional futura, foi medida através da avaliação do grau de sucesso da organização na implementação de mudanças nestes últimos dois anos, tendo-se adaptado quatro itens da sub-escala ( $\alpha = .86$ ) de *Cynicism About Organizational Change* (CAOC), de Reichers *et al.* (1997), incluindo, por exemplo: “A maior parte das iniciativas que venham a ser introduzidas no ISCTE-IUL com o objectivo de resolver problemas não vão servir para nada”, e “O desenvolvimento de planos para melhorar futuramente as coisas no ISCTE-IUL não servirão para muito”.

As respostas foram dadas numa escala de 7 pontos, que variava entre 1 – discordo completamente e 7 – concordo completamente, sendo o 4 – não concordo nem discordo, representativo do ponto médio.

## RESULTADOS

## Verificação da manipulação

As estatísticas descritivas concernentes à verificação da manipulação são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1. Médias, desvios-padrão e intervalos de confiança da variável identificação organizacional nas diferentes condições experimentais

Condição manipulada	M	SD	Intervalo de confiança para a média (95%)	
			Limite Superior	Limite Inferior
Alta identificação <sup>a</sup>	5.21	.97	4.89	5.54
Baixa identificação <sup>b</sup>	2.93	1.33	2.19	3.67

<sup>a</sup>  $N = 37$

<sup>b</sup>  $N = 15$

Os resultados da ANOVA evidenciaram que as condições de saliência da identificação organizacional elevada e da saliência da identificação organizacional baixa foram vivenciados pelos participantes como correspondendo a níveis de identificação organizacional

significativamente diferentes,  $F_{(1,50)} = 46.8, p < .001, \eta^2 = .48$  na direção esperada. Os participantes referiram que na situação descrita se sentiram mais identificados com a organização na condição de saliência da identificação organizacional elevada ( $M=5.21, DP=.97$ ; intervalo de confiança: 4.89 a 5.54) do que na condição de saliência da identificação organizacional baixa ( $M=2.93, DP=1.33$ ; intervalo de confiança: 2.19 a 3.67).

### Teste da hipótese

De modo a testar a hipótese principal, i.e., se os indivíduos com maior saliência da identificação organizacional têm atitudes menos pessimistas face à mudança organizacional, foi realizada uma ANOVA. Os seus resultados são apresentados de seguida.

Quadro 2. Médias, desvios-padrão e intervalos de confiança da variável pessimismo face à mudança futura, em função dos níveis manipulados de identificação

Variável dependente: pessimismo face à mudança futura				
	M	SD	Intervalo de confiança para a média (95%)	
			Limite Superior	Limite Inferior
alta identificação <sup>a</sup>	2.29	.96	1.96	2.61
baixa identificação <sup>b</sup>	2.91	.99	2.36	3.46

<sup>a</sup>  $N = 37$

<sup>b</sup>  $N = 15$

Como esperado, os resultados revelaram que a identificação organizacional elevada dos indivíduos está associada a níveis de pessimismo face à mudança futura significativamente menores ( $M=2.29, DP=.96$ ; intervalo de confiança: 1.96 a 2.61), do que a identificação organizacional baixa ( $M=2.91, DP=.99$ ; intervalo de confiança: 2.36 a 3.46). Essa diferença revelou-se estatisticamente significativa,  $F_{(1,50)} = 4.42, p = .04, \eta^2 = .08$ .

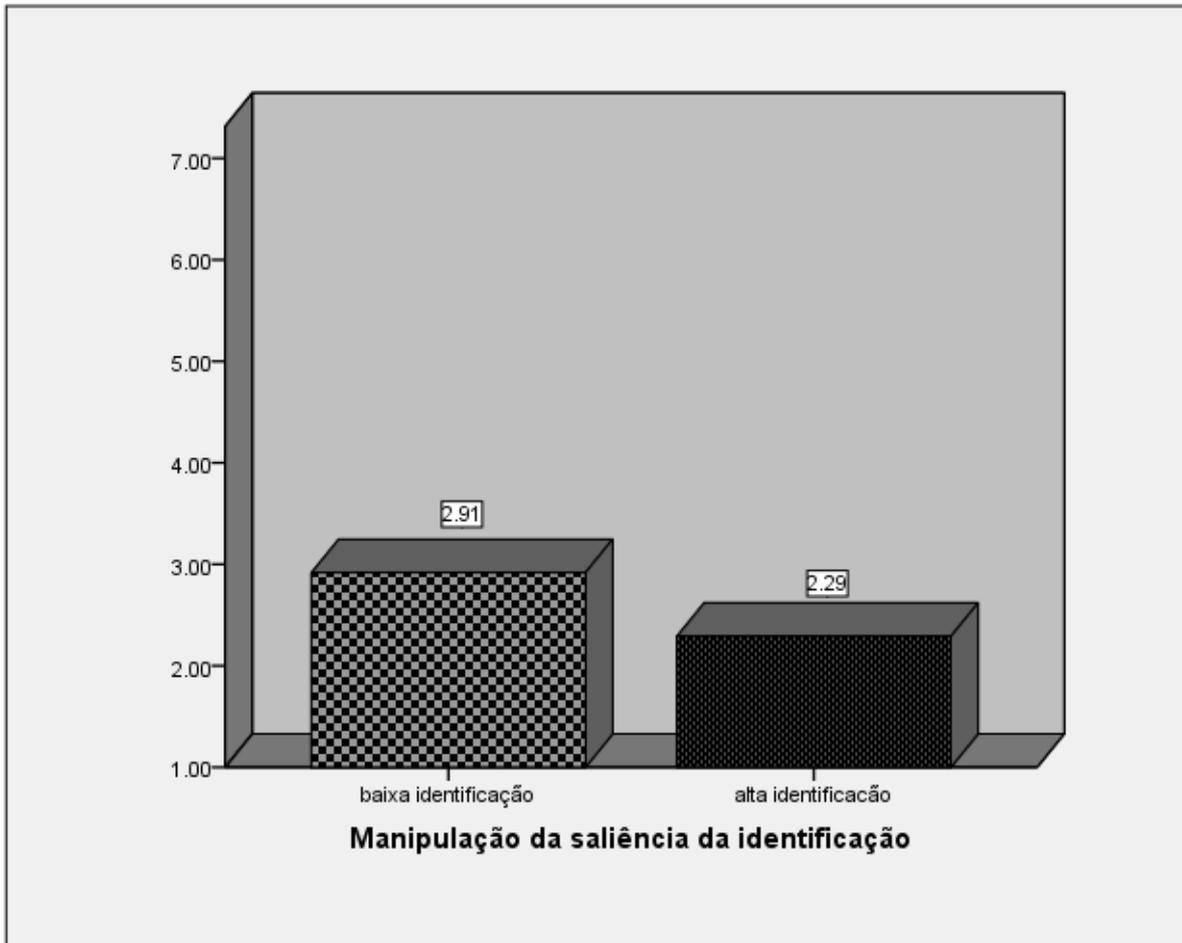


Figura 1. *Pessimismo face a mudança futura, em função da identificação organizacional*

Em consonância com a hipótese do estudo, os indivíduos com identificação organizacional elevada desenvolvem atitudes menos pessimistas face às mudanças futuras na organização, quando comparamos com os indivíduos em que estão salientes situações de identificação organizacional baixas.

## DISCUSSÃO

O estudo aqui apresentado explora a influência da identificação organizacional na avaliação que os indivíduos fazem das mudanças futuras na organização, em termos das suas atitudes e comportamentos em relação à mesma. Deste modo, a presente investigação pretendeu analisar o impacto da identificação organizacional nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, particularmente no que concerne ao pessimismo face às mudanças futuras na organização a que pertencem.

Neste sentido, foi hipotetizado que os indivíduos com maior saliência da identificação organizacional elevada desenvolvem atitudes menos pessimistas face às mudanças futuras na organização. Em consonância com a hipótese formulada, os resultados mostram que, elevados níveis de identificação estão associados a níveis mais baixos de pessimismo face à mudanças futuras na organização, medido através de uma das duas dimensões da escala de *Cynicism About Organizational Change* (CAOC).

Dado que os resultados deste estudo suportam a concepção de que existe uma relação entre a identificação organizacional e o pessimismo face à mudança, este estudo contribui para a literatura acerca da identificação e do comportamento organizacional, sobretudo em três vectores fundamentais. Em primeira instância, não eram conhecidos estudos que abordassem o pessimismo face à mudança, como constructo singular, independente do cinismo, à excepção do trabalho de Stanley *et al.* (2005). Assim, o presente estudo, explorando o pessimismo como um constructo individualizado, contribui para a literatura da mudança organizacional, na medida em que fornece evidência empírica que sustenta a identificação organizacional como um preditor do pessimismo face ao sucesso das mudanças organizacionais futuras. Em segundo, apesar da vasta literatura referente às consequências da identificação organizacional e da sua associação às atitudes face à mudança, a ambiguidade dos resultados postulados proclama a necessidade de se desenvolver mais investigação empírica nesta área. Neste sentido, o presente estudo contribui para a literatura, na medida em que aborda as consequências da identificação organizacional, provendo evidência para reforçar os benefícios desta vinculação, elencados por diversos autores ao longo dos anos. Por último, dá o seu contributo à investigação, por fornecer suporte empírico à relação causal entre a identificação organizacional e o pessimismo face à mudança, uma vez que teve na sua génese um estudo experimental, e não um estudo correlacional, ao contrário dos restantes estudos empíricos existentes na literatura que analisam a relação da identificação organizacional com as atitudes e comportamentos face à mudança.

Todavia, apesar dos contributos para a compreensão da identificação organizacional e das atitudes face à mudança futura, o presente estudo padece de algumas limitações. Primeiramente, no que concerne às peculiaridades da amostra, que de um modo geral, a podem tornar não representativa de todos os trabalhadores, uma vez que se tratam de estudantes universitários, pelo que diferem em termos de expectativas, do modo como poderão ser afectados pelas mudanças e até da forma como se identificam com a organização. Outras investigações nesta área foram também conduzidas em universidades (e.g. Michel, *et al.*, 2010, mas no caso, com funcionários), no entanto, esta particularidade, associada ao facto

dos estudantes, no geral, não sentirem que podem contribuir activamente e directamente para os processos de mudança, ou pelo menos, para os processos decisórios que conduzem a (apesar dos representantes dos estudantes estarem no órgãos de gestão do ISCTE-IUL), pode ter consequências ao nível da percepção que estes têm das mudanças, já que a participação neste processos é uma das formas de gerar atitudes mais positivas em relação à mudança. Nesta perspectiva, o facto de os respondentes terem idades muito semelhantes e relativamente baixas, pode contribuir para as referidas questões de possível carência de generalização, apesar de esta amostra ter sido tida em consideração devido aos anos de frequência no ISCTE-IUL dos participantes, e por conseguinte, de uma mais clara definição da identificação (em contraste com alunos do primeiro, cujo contacto com a Universidade é ainda muito reduzido, ou mesmo alunos de mestrado que tenham realizado a licenciatura numa outra faculdade). Por ter incluído participantes de ambos os sexos e de diferentes licenciaturas, aumentou-se a possibilidade de generalização dos resultados, mas não necessariamente para outras organizações. Ainda a este respeito, e na linha dos trabalhos de Jetten e colegas (1997), o facto de o ISCTE-IUL se instituir como uma universidade pautada pelas mudanças (por exemplo, no seu logótipo há referência à mudança), que integra a mudança na sua cultura organizacional (i.e. nas normas e valores organizacionais), ou seja, que demarca este aspecto como essencial da identidade organizacional, pode influenciar a percepção que os indivíduos têm das mudanças, já que, ao partilharem dos valores da organização e os integrarem na sua identidade, os indivíduos com maior saliência da identificação organizacional, mais facilmente se sentirão receptivos a aceitar as mudanças, uma vez que estas já estão imbuídas no próprio. Mas, pelo contrário, quando a cultura da organização não integra a mudança na sua identidade, e ao invés, se define por valores e normas de pouca flexibilidade e incentivo à estabilidade, é esperado que os indivíduos que se identificam mais com a organização sejam menos receptivos relativamente à aceitação da mudança e mais resistentes e pessimistas em relação à mesma. Ou seja, a concepção de que os indivíduos respondem positivamente às mudanças, quando se identificam com a organização, pode ser abalada quando nos referimos a organizações que na sua génese sejam rígidas em relação à mudança (i.e., tenham culturas organizacionais menos flexíveis e que incentivam a estabilidade).

Em última instância, de acordo com Terry, Callan, & Sartori (1996), quando se considera o impacto de outros constructos na mudança organizacional, é necessário ter em conta as características da situação, ou seja, os diversos tipos de mudanças, o que, no caso da presente investigação não foi equacionado, mas que pode influenciar a forma como os indivíduos reagirão às mesmas.

Não obstante, face às limitações elencadas, mas também de forma a esclarecer determinadas questões levantadas no âmbito desta investigação, algumas sugestões para estudos futuros passam por adicionar uma variável moderadora, como por exemplo o tipo de mudança (eg. Moormann, 2001; Ulrich *et al.*, 2005; van Knippenberg *et al.*, 2002;) ou a flexibilidade e rigidez enquanto elementos da cultura organizacional (eg. Jetten *et al.*, 1997), ou mediadora à equação, da qual é exemplo a percepção de auto-eficácia colectiva (eg. Shamir e Kozl, 2004). Esta proposta prende-se sobretudo com o facto de existirem mecanismos que explicam a relação da identificação organizacional com as atitudes face à mudança, que apesar de serem descritos na revisão de literatura, não são tidos em consideração aquando a recolha de dados e análise dos resultados do presente estudo. Igualmente, de modo a colmatar as limitações deste estudo, sugere-se uma análise às culturas organizacionais mais rígidas, e às suas implicações no estudo da identificação organizacional e das atitudes face à mudança.

Nesta linha de pensamento, em estudos futuros dever-se-á também ter em conta os diversos tipos de mudanças que podem ocorrer na organização, designadamente diferenciando entre mudanças estruturais e mudanças incrementais, mudanças de nível organizacional e mudanças ao nível departamental, entre outras.

Uma última consideração, pese embora a complexidade da mesma, prende-se com o uso de métodos de recolha longitudinais que permitam analisar os padrões de atitudes ao longo do tempo, dos indivíduos com níveis de identificação organizacional distintos, o que segundo Piderit (2002), pode ser mais útil em prever o sucesso da implementação das iniciativas de mudança, do que analisar a favorabilidade das atitudes dos trabalhadores em relação à mudança em qualquer ponto do tempo.

As implicações práticas do presente estudo, passam por fornecer informação aos órgãos de gestão, para que estes possam encorajar a identificação organizacional com a organização, na medida em que esta se traduz em atitudes mais positivas face à mudança, estabelecendo uma comunicação mais clara e incentivando a participação dos trabalhadores nos processos de decisão. Prestar atenção às reacções dos trabalhadores é o ponto de partida para saber como devem ser geridas as iniciativas de mudanças e o seu trajeto para uma implementação bem sucedida.

Em jeito de conclusão, diversos autores sugerem argumentos teóricos acerca da relação entre a identificação organizacional e as atitudes e comportamentos dos indivíduos face à mudança organizacional e as atitudes e comportamentos dos indivíduos face à mudança organizacional. No entanto, não existem estudos empíricos que analisem especificamente a

relação entre a ligação do indivíduo à organização e o seu pessimismo face às mudanças organizacionais. Os resultados do presente estudo, corroboram a concepção da relação supramencionada, apontando para que uma maior saliência do grau no qual o indivíduo se auto-define em termos da sua pertença à organização, esteja negativamente associado ao desenvolvimento de atitudes pessimistas face às mudanças futuras na organização.

Referências

- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*, 20-39.
- Ashforth B., & Mael F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J. Baum, & J. E. Dutton (Eds.). *Advances in Strategic Management*, (Vol. 13) (pp. 19-64). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In R. M. Kramer, & M. A. Neale (Eds.). *Power and influence in organizations*. Thousand Oakes: Sage.
- Bartell, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, *46*, 379-413.
- Bergomi, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, *39*(4), 555-577.
- Callan, V. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, *7*, 63-75.
- Callan, V., Gallois, C., Mayhew, M., Grice, T., Tluchowska, M., & Boyce, R. (2007). Restructuring the multi-professional organization: Professional identity and adjustment to change in a public hospital. *Journal of Health and Human Services Administration*, *29*, 448-477.
- Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, *49*, 173-208.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, *55*, 1117-1137.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*, 239-263.
- Edwards, M., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(1), 25-57.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (191-203). New York: Psychology Press.
- Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. (2011). Mudança e Intervenção Organizacional. In J. M. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 603- 642). Lisboa: McGraw-Hill.
- Fiol, C. (2002). 'Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities'. *Organization Science*, *13*, 653-66.
- Fiol, C., & O'Conner, E. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. *Organization Science*, *13*, 532-546.

- Giessner, S., Ulrich, J., & van Dick, R. (2011). Teaching & learning guide for: Social identity and corporate mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5/7, 500-504.
- Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41(4), 281-297.
- Jetten, J., Spears, R., & Manstead, A. (1997). Distinctiveness threat and prototypicality: combined effects on intergroup discrimination and collective self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 27, 635-657.
- Lee, H. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 623-639.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Meyer, J., Bartunek, J., & Lacey, C. (2002) Identity change and stability in organizational groups: a longitudinal investigation. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 4-29.
- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10(1), 41-59.
- Moorman, T. (2001). *The influence of organizational identification on member responses in the context of large-scale organizational change*. Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy in Management. Georgia: Georgia Institute of Technology.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Reichers, A., Wanous, J., Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Stanley, D., Meyer, J., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429-459.

- Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tavares, S. (2009). *O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação*. Dissertação de Doutoramento de Doutoramento em Comportamento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2006). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Terry, D., Callan, V., & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12, 105-122.
- Ullrich, J., Wieseke, J., & van Dick, R. (2005). Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1549-1569.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2004). Category salience and organisational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1-20.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process Orientation versus Outcome Orientation during Organizational Change: The Role of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 62, 307-26.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wanous, J., Reichers, A., e Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of management best papers proceedings*, 269-273.