

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS ALUNOS DA ESCOLA NAVAL

Paulo Tomás de Sousa Costa

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):

Prof. Doutor Francisco Nunes, Prof. ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Março 2008

SUMÁRIO

A Identificação Organizacional (IDO) tem um impacto reconhecido não só no bem-estar dos membros das organizações, mas também nas próprias organizações. E quando essa organização é uma escola de ensino superior militar, na qual os alunos vivem num regime de internato e passam normalmente cerca de 70% do seu tempo, então o impacto da IDO será seguramente maior. No nosso estudo é proposto um modelo de Identificação Organizacional. Os resultados da investigação, que envolveu 196 alunos da Escola Naval (cerca de 97% da população total), permitem-nos concluir que há uma evolução da IDO ao longo do tempo. O estudo da relação da IDO com algumas variáveis que podem condicioná-la (antecedentes da IDO) demonstrou que apenas a Força da Identidade Organizacional e o Esforço Pessoal têm influência na IDO. O mesmo estudo com outras variáveis geradas pelas consequências organizacionais da mesma IDO (consequentes da IDO) demonstrou que o Abandono e o Stress são muito influenciados pela IDO. Finalmente, tendo sido introduzida uma variável moderadora, o Tempo, concluiu-se que ela não influencia as variáveis antecedentes, mas influencia as consequências organizacionais.

SUMMARY

Organizational identification (OID) has a recognized impact both on the well-being of organizational members and on the organization itself. Particularly if the organization in question is a military high school where students live and usually spend 70% of their time, OID's impact will be greater. In our study, we propose a model of OID. The results of this investigation, which involved 196 pupils of the Portuguese Naval Academy (about 97% of its total population), show us that there is an evolution of OID as time goes by. The relationship of OID with some potentially influential variables (OID's antecedents) shows us that only Organizational Identity Strength and Personal Strain have an influence on OID. The same study with other variables generated by organizational outcomes of OID (OID's outcomes) shows us that Exit and Stress are very influenced by IDO. Finally, having introduced a variable of moderation, Time, we conclude that it doesn't influence antecedents, but influences organizational outcomes.

Palavras-chave: Identificação Organizacional; Escola Naval; Alunos; Tempo.

Key-words: Organizational Identification; Naval Academy; Students; Time.

JEL Classification System: Public Administration; Personnel Management

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de investigação constitui na maior parte das vezes, e na maior parte do tempo, uma tarefa solitária, embora entrecortada com contributos de terceiros, os quais se revelam imprescindíveis, do ponto de vista da ajuda, do apoio, do ânimo e da confiança.

Assim, em primeiro lugar gostaria de agradecer particularmente ao meu orientador da tese, o Professor Doutor Francisco Nunes, pelo seu apoio na orientação, e ainda pela paciência e dedicação que teve para comigo ao longo deste processo.

À minha mulher Luisa, pelos últimos dois anos, com a sua paciência para a minha indisponibilidade nos muitos fins-de-semana e feriados perdidos.

Aos meus filhos Rita, Sara e Nuno, aos quais não me dediquei aquilo que devia, e que mesmo assim apoiaram o seu Pai nos momentos piores, onde imperava o desânimo e o cansaço.

Ao Comandante do Corpo de Aluno da Escola Naval, Cte. Miguel Machado da Silva, que me facilitou o processo de recolha de dados junto dos alunos da Escola Naval.

Aos alunos da Escola Naval que permitiram esta minha investigação.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
ANTECEDENTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	4
Prestígio Exterior Percebido	4
Valores (que a organização tenta privilegiar)	5
Valores (orientação dos alunos)	6
Liderança	7
Força da Identidade Organizacional	9
Esforço pessoal	10
CONSEQUENTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
Abandono	12
Stress	13
MODELO	15
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	16
MÉTODO	16
Amostra	16
Medidas	17
ANÁLISE E RESULTADOS	20
Evolução da Identificação Organizacional com o Tempo	20
Evolução do Abandono e do Stress com o Tempo	21
Correlação entre todas as variáveis em estudo	22
Relação da Identificação Organizacional com as suas variáveis antecedentes	25
Relação da Identificação Organizacional com as variáveis significativas (Força da Identidade e Esforço Pessoal) e em função do Tempo	26
Relação das variáveis Abandono e Stress com a Identificação Organizacional e em função do Tempo	27
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	28
Discussão	28
Limitações do modelo	33
Pesquisas futuras	33
Conclusões	33

BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	39
ANEXO 1.....	41
1. CARACTERIZAÇÃO DA MARINHA.....	41
1.1 História da Marinha.....	41
1.2 Missão da Marinha.....	42
1.3 Funções da Marinha.....	43
1.4 Organização	45
ANEXO 2.....	49
2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA NAVAL	49
2.1 História da Escola Naval.....	49
2.2 Missão da Escola Naval.....	49
2.3 Estrutura Interna da Escola Naval.....	50
2.4 Os Cadetes da Escola Naval.....	51
ANEXO 3.....	55
3. QUESTIONÁRIO DA INVESTIGAÇÃO	55
3.1 Identificação Organizacional.....	55
3.2 Prestígio Exterior Percebido.....	55
3.3 Valores (que a organização tenta privilegiar).....	55
3.4 Valores (orientação das acções do aluno).....	56
3.5 Liderança e Esforço Pessoal	56
3.6 Força da Identidade Organizacional	57
3.7 Abandono (apenas 5 itens: 1, 6, 7, 13, 17).....	57
3.8 Stress.....	58

INTRODUÇÃO

É reconhecido o impacto da Identificação Organizacional (IDO) não só no bem-estar dos membros de uma organização, como também na própria organização (Mael e Ashforth, 1992). E quando essa organização é uma escola, na qual os alunos vivem em regime de internato e passam normalmente 70% do seu tempo nas suas instalações, então o impacto da IDO será seguramente maior.

A IDO, âmbito do nosso estudo, tem sido objecto de muitas propostas de definições. De acordo com o referido por Riketta (2004), a maior parte delas conceptualiza IDO como um construto cognitivo, em particular como a percepção de unidade ou de pertença à organização (Ashforth & Mael, 1989), ou como uma congruência de valor individuais e organizacionais (Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Pratt, 1998; Stengel, 1987), ou ainda como um processo de incorporação da percepção de si mesmo como membro de uma determinada organização, numa outra percepção de auto-definição mais generalista (Dutton et al., 1994; Elsbach, 1999; Rousseau, 1998).

Face à inconsistente definição do construto e à frequente confusão com os conceitos de internalização (incorporação de valores e princípios no “eu” como referenciais de actuação), Ashforth e Mael (1992) formularam uma nova conceptualização da identificação organizacional, a partir da teoria da identidade social: a IDO é a percepção de unidade – “oneness” – ou de pertença – “belongingness” – à organização.

Outros autores estabeleceram conceitos muito semelhantes. Pratt (1998), referido por Riketta (2004) entendeu a IDO como o que acontece quando as crenças de um indivíduo a propósito da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras. Se a Identidade Organizacional é a resposta à questão “Quem sou eu?”, como veremos adiante, a IDO procura centrar-se na resposta à questão “Como é que eu sei quem eu sou por comparação contigo?”. Nesta conformidade, a IDO traduz-se na transferência para o indivíduo de características que ele atribui ao grupo, ou seja, é um processo de “despersonalização” que esbate as características individuais que o distinguem do grupo, em prol do incremento das características partilhadas com o grupo.

Para Dutton, Dukerich e Harquail (1994) a IDO é um laço cognitivo que surge quando a imagem que uma pessoa tem de si, contém os mesmos atributos que essa pessoa atribui à organização.

Apesar desta heterogeneidade, todas estas definições implicam que o indivíduo liga a organização ao seu próprio conceito, de forma cognitiva (sentindo-se parte da organização), ou de forma emocional (sentindo orgulho em ser membro da organização), ou de ambas as formas.

Na nossa investigação, iremos relacionar a IDO com algumas variáveis potencialmente influentes na IDO (antecedentes da IDO), e com algumas outras variáveis geradas pelas consequências organizacionais desta mesma IDO (consequentes da IDO).

A primeira variável antecedente da IDO, o **Prestígio Exterior Percebido**, ou seja, a opinião que os alunos formam, mediante a informação que as chefias da escola transmitem para o exterior, e mediante a informação que recebem do exterior sobre o que pensam da escola, tem seguramente influência na IDO. Um aluno identifica-se mais com a sua escola se ela for reconhecida pelo exterior; se pelo contrário esse reconhecimento não existir, então dificilmente os alunos conseguem identificar-se com a sua escola.

Hatch (1993) e Hatch e Schultz (1997) defenderam a existência de uma complementaridade entre a identidade organizacional e a cultura organizacional, pois a segunda influencia amplamente a primeira, na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as suas acções acerca dos fenómenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus membros a partir dos parâmetros culturais ou de **Valores** que eles dominam.

A **Liderança** é um elemento chave. Existe a noção de que uma liderança forte ou fraca influencia decisivamente o grau de IDO dos alunos com a sua escola.

A **Força da Identidade Organizacional** traduz a percepção de unidade e clareza de objectivos (Kreiner e Ashforth, 2004), pelo que importa observar de que modo esta variável influencia a IDO dos alunos com a organização.

O **Esforço Pessoal** é uma outra variável introduzida no nosso estudo. Com efeito, existirá sempre um esforço do aluno, concretizado num empenhamento para actuar de acordo com os valores e a missão da escola, e assim conseguir uma maior IDO.

Vistas as variáveis antecedentes da IDO, importa conhecer em que medida é exteriorizada essa mesma IDO.

A primeira variável consequente da IDO relaciona-se com a vontade de **Abandono**. Um aluno que não se identifica com a organização a que pertence tenderá naturalmente a ter vontade de abandonar a sua própria organização.

Outra consequente será os factores de **Stress**. Em que ponto serão mais visíveis esses sinais, mediante uma maior ou menor IDO com a organização.

Ainda na nossa investigação iremos ver a evolução da IDO, bem como das suas variáveis antecedentes e consequentes, ao longo dos anos de permanência dos alunos na sua escola. O **Tempo** é um elemento interessante na medida em que a literatura fala pouco deste factor. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) foram dos poucos que se debruçaram sobre este factor, tendo defendido que quanto maior for o contacto que um membro tem com a sua organização em termos de intensidade e duração, mais forte será a IDO.

Outros autores, referidos por Dutton et al. (1994), estabeleceram conceitos muito semelhantes. Quanto mais tempo um membro exerce um cargo na organização, mais ele aumenta o nível de exposição à identidade colectiva da organização, fazendo estes atributos mais acessíveis à memória (Bruner, 1957). Com a passagem do tempo, trabalhando na organização, e intensificando interacções, as pessoas reconhecem-se como membros das organizações (Foote, 1953). Quanto maior for o contacto com a organização, mais cresce a percepção das pessoas em se definirem como membros deste grupo social (Bruner, 1957). Finalmente, quanto mais tempo se mantêm numa organização, mais relevante será a forma como estes membros se posicionam na organização em contraponto com outros membros (Kramer, 1991).

As pesquisas levadas a cabo por O'Reilly e Chatman (1996) demonstraram uma significativa correlação entre o tempo em que um membro exerce um cargo na organização, e o grau de orgulho e de sentimento de pertença que o membro sente em relação à sua organização.

Mael e Ashforth (1992), também encontraram uma significativa correlação positiva entre tempo passado na escola e a sua IDO.

Outros investigadores que estudaram o processo de socialização (Van Maanen, 1975; Feldman, 1976), defenderam que os membros das organizações incorporam o significado da organização no seu próprio auto-conceito. Com o tempo, os membros da organização estão cada vez mais expostos aos símbolos da organização, que lhes fazem lembrar a sua união com a organização (Stern, 1988) Os membros mudam os seus

níveis de inserção na organização, movendo-se da periferia da organização, para o centro das coisas que interagem com outros membros (Van Maanen e Schein, 1979: 222). À medida que os membros experimentam um aumento da inclusão e do contacto com a organização, então mais forte fica a sua IDO.

ANTECEDENTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Prestígio Exterior Percebido

Mael e Ashforth (1992), Bhattacharya, Rao e Glynn (1995), e Fisher e Wakefield (1998), todos eles, descobriram que o Prestígio Exterior Percebido (PEP) influencia a IDO. Eles defendem que a identificação dos indivíduos com um grupo se deve em parte para aumentar a sua auto-estima: quanto mais prestigiada é a organização (percebida pelo indivíduo), maior é o potencial aumento da auto-estima através da identificação.

É pois largamente reconhecido que, de uma forma geral, a viabilidade e a sobrevivência de uma organização depende em grande parte da sua reputação. Assim, as organizações preocupam-se sempre em projectar uma imagem positiva de si próprias, e isto aplica-se nos mais variados sectores de actividade. Há no entanto a necessidade de definir o que se entende por prestígio exterior percebido, e distingui-lo de noções de imagem organizacional e de reputação organizacional. De acordo com o referido por Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), estes três termos estão certamente muito próximos conceptualmente entre eles e interrelacionam-se, mas mantêm-se distintos, apesar do facto de serem usados intermutavelmente em muitos estudos (Williams e Barret, 2000). Imagem organizacional e reputação podem ser vistas como mensagens recíprocas entre a organização e o exterior (Whetten e Mackey, 2002). A imagem organizacional consiste numa mensagem transmitida pela administração para o exterior, para apresentar a organização de um modo positivo e coerente. A imagem organizacional pode assim ser entendida em termos da imagem que é projectada para o exterior (Alvesson, 1990); noutras palavras, é a imagem que o topo da administração de uma organização aspira controlar e difundir por forma a exercer uma influência positiva no exterior. Simetricamente, a reputação de uma organização consiste em todas as mensagens que são transmitidas pelo exterior de volta para a organização, com respeito ao que entendem como sendo o seu cerne, durabilidade ou traços que distinguem a organização (Fombrun e Shanley, 1990).

Os empregados são assim os receptores primários da reputação, e os receptores secundários da imagem organizacional (Gilly e Wolfinbarger, 1998). Eles recebem ao mesmo tempo mensagens vindas do exterior, e vindas de dentro da organização (da gestão de topo), ambas directamente através de comunicação interna da organização acerca de como ela é percebida pelo exterior, ou indirectamente por informação externa controlada pela organização. Os empregados recebem e interpretam as diversas mensagens e, a partir delas, formam uma opinião acerca de como o exterior entende a organização. Várias expressões têm vindo a ser usadas para descrever este fenómeno: ‘prestígio exterior percebido’ (Mael e Ashforth, 1992), ‘reputação interpretada’ ou ‘imagem externa construída’ (Dutton e Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994).

Mas em que medida o Prestígio Exterior Percebido influencia a IDO? Muitos autores têm proposto que o PEP afecta a IDO. Smidts, Pruyn e Van Riel (2001) referem que os membros de uma organização sentem-se orgulhosos de pertencer a uma organização que acreditam ter características sociais valorizadas (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Isto é esperado acontecer mais acentuadamente quando os elementos da organização acreditam que importantes agentes exteriores, tais como clientes ou accionistas vêem a organização de forma positiva.

No presente estudo iremos correlacionar o Prestígio Exterior Percebido com a IDO, avaliando em que grau a primeira tem influência na segunda.

Hipótese 1a – Quanto maior for o Prestígio Exterior Percebido da EN, mais fortemente os alunos se identificam com a organização.

Valores (que a organização tenta privilegiar)

Ashforth e Mael (1989) afirmaram que a diferença de Valores e práticas da organização relativamente a outras organizações comparáveis, aumenta a tendência de IDO dos seus membros com a organização.

Por seu lado, Dukerich et al. (2002) defenderam que o nível de IDO dos elementos de uma organização indica o grau em que o membro da organização se encontra ligado ao conteúdo do seu próprio conceito. Eles consideram que a IDO é forte quando os seus elementos consideram os valores e os objectivos da organização são merecedores de serem centrais, diferentes e duradouros, e como tal incorporam-nos em si mesmos. Num

estudo realizado com médicos, os autores defenderam que se os atributos de centralidade, diferença e durabilidade de uma organização são interpretados e valorizados de forma diferente pelos seus membros, então provavelmente há diferenças substanciais na forma como cada membro se identifica com a organização. Se um membro percebe que a sua organização se desvia dos objectivos e valores que eles próprios estabeleceram, então a força da IDO deverá diminuir.

Ou seja, verificamos que existe uma correlação entre a IDO e os Valores, neste caso aqueles que a organização tenta privilegiar.

Hipótese 1b – Quanto mais a EN privilegia os seus Valores, maior será a identificação dos alunos com a organização.

Valores (orientação dos alunos)

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) defenderam que, quando os Valores de um indivíduo têm os mesmos atributos que a identidade percebida da organização, então esta ligação cognitiva define-se IDO. IDO é pois o grau em que os indivíduos se definem a si mesmos pelos mesmos atributos que eles acreditam que definem a organização. Assim, uma pessoa está fortemente identificada com a organização quando a sua identidade e os seus valores enquanto elemento da organização são mais evidentes que em outras alternativas, e quando os seus valores têm as mesmas características que ela acredita que definem a organização como grupo social.

Estes autores levaram igualmente os seus estudos para o campo da imagem, referindo que a imagem que um membro tem da sua organização é única para cada membro, e defendendo que existe uma relação entre a imagem que o indivíduo tem da sua organização como grupo social, e os efeitos dessa imagem na IDO e no seu comportamento. Ora se esta relação existe para a imagem da organização, é crível que o mesmo se passará para os valores, e como tal os alunos orientam os seus valores no sentido da organização.

Outros autores corroboram esta relação, designadamente Chatman (1991) que descobriu que, uma forte ligação entre o tipo de valores da organização e os valores dos seus membros, auguram uma maior satisfação dos seus membros, ou mesmo O'Reilly e Chatman (1986) que descobriram que, as pessoas que mantêm uma ligação com a

organização baseada numa congruência de valores, registam fortes intenções em manterem-se na organização.

Assim, neste estudo iremos também correlacionar os Valores que orientam os alunos da EN com a IDO.

Hipótese 1c – Quanto mais os alunos da EN orientam as suas acções de acordo com os Valores da EN, maior será a identificação dos alunos com a organização.

Liderança

Conforme referido por Jesuíno (1987), Liderança é o neologismo correspondendo a líder, que significa “qualidade ou função de líder”. Na literatura castrense, o conceito de liderança tem como antecedentes a *arte de comando*; esta *arte de comando*, assim como os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessavam-se muito mais pelo líder do que pela liderança, ou seja, interessava mais o actor que dirige do que o processo de direcção. No entanto, com o advento das ciências sociais, designadamente com os progressos no campo da sociologia e da psicologia social, o tema da liderança sofreu uma evolução natural.

Hoje confrontamo-nos com tantas definições diferentes de liderança como os autores que as tentaram definir. De acordo com Jesuíno (1987), deve-se a Weber o primeiro passo na sua clarificação através do conceito de *legitimidade*. Segundo Weber, a *autoridade* seria o *poder legítimo*, ou seja, aquele que é aceite por todos aqueles sobre os quais ele é exercido; em síntese, *autoridade não é poder*, mas sim *liderança legítima*. A liderança está deste modo mais ligado a autoridade do que a poder, o que não quer dizer que não se possa estabelecer também uma ligação. Neste sentido, Herrschaft, descrito por Jesuíno, defendeu que a *liderança não seria mais do que o exercício do poder por parte dum actor sobre um grupo*.

Parson, por sua vez, desenvolve o conceito de liderança como um processo de trocas envolvendo dois meios simbólicos: *influência e poder*. Caracteriza a liderança como um produto da influência e não do poder, sugerindo que o processo de liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, falamos mais de persuasão do que de constrangimento.

No seguimento da argumentação produzida por Weber e Parson, vem Jesuíno defender que o que distingue liderança de poder é que, enquanto através do poder se visa a

realização de objectivos próprios, quaisquer que sejam os objectivos dos sujeitos sobre os quais é exercido o poder, através da liderança, a realização dos objectivos dos actores é feita tendo em conta os objectivos dos seguidores; ou seja, o conceito de liderança implicaria a realização de objectivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores.

Noutro nível, vem Bass, referido por Purvanova et al. (2006), especificar que a liderança transformacional ocorre quando os líderes privilegiam os interesses dos seus colaboradores, quando geram confiança e aceitação dos objectivos da missão do grupo, e quando levam os seus colaboradores a olhar para além dos seus próprios interesses para o bem do grupo (Bass, 1990, p. 21).

A liderança transformacional tem sido objecto de um substancial desenvolvimento de literatura; em particular, têm-se desenvolvido teorias que associam a liderança transformacional com os mais variados comportamentos. Purvanova et al. (2006) realizaram um estudo com o objectivo de examinar o papel da percepção que os colaboradores de uma organização têm das suas tarefas, como uma ligação entre liderança transformacional e comportamento de cidadania. Concluíram que há efectivamente uma ligação positiva entre liderança transformacional e o comportamento de cidadania dos colaboradores nas organizações, assim como entre liderança transformacional e a percepção que os colaboradores têm das suas tarefas.

Ainda num outro estudo levado a cabo por Gardener et al. (2005), com o objectivo desenvolver e expandir uma teoria emergente sobre *líderes autênticos*, concluíram que o desenvolvimento deste tipo de líderes, assim como de *seguidores autênticos*, trazem ambientes éticos positivos e o aparecimento de seguidores de forma consistente. Líderes autênticos são os líderes genuínos que lideram pelo exemplo que dão ao promoverem ambientes éticos saudáveis, caracterizados pela transparência, integridade e altos padrões morais, e que não são só verdadeiros para eles próprios, mas que lideram outros, ajudando-os a também encontrarem o caminho da verdade. Um líder autêntico assim dá confiança ao seguidor e seguramente terá uma IDO muito forte com a sua organização; como tal, os seus seguidores identificam-se com o seu líder e seguem-no no seu comportamento.

Ora tudo isto leva-nos a acreditar que uma forte Liderança no âmbito do presente estudo, terá igualmente uma ligação positiva com a IDO.

Hipótese 1d – Quanto maior for a Liderança das chefias que de forma directa ou indirecta influenciam os alunos da EN, maior será a sua identificação com a organização.

Força da Identidade Organizacional

O conceito de Identidade Organizacional (IO) emergiu a partir de um estudo desenvolvido por Albert, com a colaboração de Whetten, realizado em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA (Ruão 2001). Estes autores caracterizaram a IO como “uma questão auto-reflexiva”, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características, resumindo o conceito a três pontos:

- (1) Aquilo que é percebido pelos seus membros como essencial para a organização;
- (2) As características da organização que a torna distinta das outras (pelo menos aos olhos dos seus membros);
- (3) Elementos que são percebidos pelos membros da organização como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro).

Ou como resumem Barney et al. (1998), descrito por Ruão (2001), seria “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são” (p. 103).

A partir deste conceito proposto por Albert e Whetten, muitos foram os autores que se propuseram estudar a sua aplicação prática, quer analisando o seu funcionamento nas empresas, quer elaborando conceptualizações teóricas sobre o seu significado, consequências e limitações.

Actualmente, a definição de IO que reúne maior consenso é, de acordo com o defendido por Pratt e Foreman (2000), aquela que afirma tratar-se das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). A identidade é assim uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado, buscando dessa forma a afirmação da sua reputação e a fidelização de empregados e consumidores.

Registe-se no entanto, que a temática da identidade só a partir da década de 90, se começou a aplicar de forma sistemática ao domínio organizacional. A justificação deste aparecimento tardio reside na percepção de que a complexidade das organizações

resulta, também, da complexidade das pessoas. Com efeito, as pessoas identificam-se com as organizações quando estas demonstram possuir um alinhamento com as características, desejos e ambições das próprias pessoas. Neste sentido, Mael e Ashforth defendem que a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a concretização de objectivos. Por seu lado, os objectivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando-as.

Importa ainda sublinhar que a identidade pode apresentar diferentes configurações.

Albert e Whetten sintetizam os seguintes tipos de identidades:

- (1) Ideográfica, quando não há uma unidade sobre a identidade da organização (nesta conformidade, diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização desenvolvem e apresentam diversas identidades);
- (2) Holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização.

Mais recentemente Kreiner e Ashforth (2004) propuseram o conceito de Força da Identidade Organizacional. Esta noção assume particular importância porquanto traduz a percepção de um contexto organizacional caracterizado pela unidade e pela clareza de objectivos face as quais os indivíduos podem desenvolver a sua identificação individual.

Hipótese 1e – Quanto maior for a Força da Identidade Organizacional da EN, maior será a identificação dos alunos com a organização.

Esforço pessoal

O Esforço Pessoal é uma área para a qual não tem havido muita abordagem científica. Peccei e Rosenthal (2001) elaboraram um estudo com o objectivo de identificar a forma de as organizações melhorarem os seus serviços aos seus clientes, diferenciando-se na base da oferta de um serviço de elevada qualidade. As organizações têm hoje um problema na medida em que há a necessidade de assegurar que os seus colaboradores, que lidam com os seus clientes, irão desempenhar um comportamento apropriado nas suas relações profissionais.

As administrações das organizações estão a responder a este problema, através da execução de programas de mudança de cultura ou de preocupação com os clientes, virados para as atitudes, comportamentos e orientações dos colaboradores de primeira

linha (aqueles que lidam directamente com os clientes). Num dos programas do estudo, são identificados 4 factores principais: *estilo de gestão* que assegura uma maior e mais frequente interacção entre administração, supervisores e colaboradores de primeira linha; *exemplo de participação na qualidade do serviço*, que se traduz numa alteração de comportamento da administração, verificando-se um envolvimento mais activo da administração no treino do pessoal; *nova concepção das tarefas*, onde os critérios para os colaboradores de primeira linha lidarem com os clientes são aumentados no sentido de maior autonomia e maior interacção com os clientes; *treino do pessoal*, onde são ministrados os novos valores da organização, e onde são inculcadas as necessárias perícias para o desempenho das suas tarefas. Pretende-se, como resultados dos programas, que da parte da administração se interiorizem os princípios atinentes aos programas, se adquiram as necessárias técnicas e competências para lidarem com problemas inesperados, e se percebam da sua autonomia para decidir em benefício dos clientes; finalmente pretende-se que as mudanças nos comportamentos dos colaboradores sejam no sentido dos clientes, ou seja, maior personalização, flexibilidade e receptividade às exigências individuais dos clientes.

Estas mudanças nos comportamentos dos colaboradores, definidas por *comportamentos orientados para o cliente (customer-oriented behavior)*, são na sua essência mudanças nas quais os colaboradores investem no melhoramento contínuo e no esforço pessoal nas suas tarefas, em nome dos clientes.

No presente estudo iremos correlacionar o Esforço Pessoal com a IDO, avaliando em que grau a primeira tem influência na segunda.

Hipótese 1f – Quanto maior for o Esforço Pessoal dos alunos da EN, maior será a sua identificação com a organização.

CONSEQUENTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Abandono

De acordo com o referido por Nunes (1992), existem três grandes categorias de opções comportamentais que abrangem um vasto grupo de respostas à insatisfação de clientes e empregados de organizações em declínio: o abandono, a voz activa e a lealdade (Hirschman, 1970). Farrel (1985) criou uma quarta opção, a negligência.

Na opção abandono, baseada na racionalidade económica, os indivíduos decidem sair da organização, deixar de utilizar os seus serviços ou de comprar os seus produtos.

A opção de voz activa é uma estratégia baseada na racionalidade política. Traduz pela exibição de comportamentos que vão no sentido de melhorar a situação, utilizando para tal as vias consideradas apropriadas.

A opção lealdade significa que os trabalhadores ou clientes, mais ou menos estrategicamente, aguardam que a situação de declínio se altere para melhor. Trata-se de uma confiança passiva.

A opção negligência, associada a baixa implicação, traduz-se pela produção de acções fora das regras estabelecidas, tais como os atrasos, os desleixes ou o absentismo.

Estas 4 categorias de opções comportamentais posicionam-se de forma sistemática relativamente a duas dimensões ortogonais: actividade / passividade e construtividade / destrutividade (Rusbult et al., 1988). A primeira dimensão activo / passivo refere-se ao impacte de uma acção sobre um problema e não ao carácter de uma resposta em si própria; reflecte o ponto de vista do indivíduo. A segunda dimensão construtivo / destrutivo é definida em termos do impacte nas relações empregado / organização e nas fontes imediatas de insatisfação, e não em termos do seu valor funcional mais geral; reflecte o ponto de vista da organização. Assim, a voz activa e a lealdade são construtivas, enquanto a saída e a negligência são destrutivas. A voz activa e a saída situam-se no pólo activo, enquanto a lealdade e a negligência são mais passivas e difusas.

No nosso estudo vamos focar apenas a situação de abandono e correlacionar com a IDO.

A intenção de saída pode ser explicada de forma variada, designadamente por conceitos psicológicos. No entanto este fenómeno está longe de ser compreendido, até porque alguns dos processos psicológicos relacionados com o abandono de uma organização

não são ainda claros. Uma das questões não resolvidas é a interacção da satisfação no trabalho e a IDO para explicar as intenções de saída.

Van Dick et al. (2004) defendem que dois argumentos indiciam a premissa de uma relação negativa entre a IDO dos elementos da organização e a sua intenção de sair.

O primeiro argumento, é o de que quanto mais o indivíduo se identifica com o grupo, mais ele actua de acordo com as normas e os valores do grupo (Ashforth e Mael, 1989; Van Knippenberg, 2000). No mesmo raciocínio, Ashforth e Mael (1989) defenderam que a IDO deve estar associada a um maior apoio para a organização e para os seus membros. Aliás, um dos principais objectivos das normas das organizações e uma das principais tarefas dos gestores de recursos humanos, é trabalhar para a manutenção do seu pessoal (Davies, 2000). Assim, isto deve resultar numa forte intenção de ficar na organização.

O segundo argumento, é o de que quando um indivíduo se identifica fortemente com a sua organização, a organização torna-se parte do seu próprio conceito, e o indivíduo está psicologicamente interligado com a organização. Acresce referir que, quanto mais os colaboradores se identificam com a organização, mais a própria imagem do colaborador se incorpora nas características da organização. Sendo assim, quanto mais o indivíduo se identifica com a sua organização, mais se define em termos de membro da organização, e mais o seu futuro é determinado pelo futuro da organização. Visto de outro patamar, a saída da organização será prejudicial para si próprio, porque sair significa uma perda de si próprio (Haslam and Turner, 2001).

De novo, isto resulta em intenção de Abandono reduzida para aqueles que apresentam uma forte IDO. O que é proposto neste estudo será um modelo que relacione a intenção de Abandono face ao nível de IDO experimentado pelos alunos.

Hipótese 2a – Quanto maior for a identificação dos alunos da EN com a organização, menor será o sentimento de Abandono.

Stress

Beehr, Canali & Wallwey (2001) referem que factores de stress são aspectos do ambiente de trabalho que causam tensão, mal-estar e abatem psicologicamente um indivíduo (Beehr, 1995; Kahn e Byosiere, 1992). Por exemplo factores de stress podem ser o tipo de tarefas, o tipo de organização como um todo, ou a natureza das

expectativas e das exigências que a organização ou as outras pessoas colocam no indivíduo. Tensão psicológica inclui ansiedade, depressão e nervosismo, mas também pode incluir sintomas físicos e doença (Haerenstam, Theorell, and Kaiser, 2000; Lundberg, Dohns, Melin, Sandsjoe, Palmerud, Kadefors, Ekstroem, and Parr, 1999).

Algumas características do ambiente de trabalho, tais como o controle nas suas tarefas, podem ajudar a moderar os efeitos dos factores de stress na tensão, apesar dos resultados das pesquisas não serem completamente consistentes a este respeito.

Karasek (1979) propôs um modelo ‘Exigência – Controle’ (‘Demand – Control’), que se revelou bastante popular face aos conceitos facilmente perceptíveis, e também face ao crescente número de estudos que demonstraram a facilidade com que as suas variáveis chave de forma geral previram as saídas relacionadas com as questões de saúde dos empregados. Este modelo envolvia dois aspectos do ambiente de trabalho: as exigências das tarefas, e o grau de decisão ou de controle que o incumbente tinha relativamente a essas exigências. Apesar de reconhecer a dificuldade em medir e conceptualizar as exigências das tarefas, Karasek e Theorell (1990) defendem três tipos específicos de exigências que podem ser inseridos na teoria: exigências de tempo, exigências de monitorização e exigências de resolução de problemas. O controle consiste na possibilidade de usar as suas perícias e poder de decisão, ou na competência para tomar decisões relacionadas com o trabalho (Karasek e Theorell, 1990).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) nos seus estudos no campo da imagem, referiram que os membros de uma organização podem conferir atributos negativos a um dos seus membros; concretizando, se os membros da organização interpretam a imagem externa da organização como desfavorável, então eles poderão exteriorizar reacções negativas, tais como depressão ou stress. Ora se associarmos a uma imagem negativa, uma IDO negativa com a organização, então é crível que os membros da organização experimentem um aumento dos níveis de stress.

De acordo com a teoria da identidade social, uma forte ligação psicológica dos colaboradores à sua organização, aumenta a motivação no trabalho (Van Knippenberg, 2000). Sentindo uma forte ligação à organização, deve portanto reduzir o stress o qual é baseado no cumprimento das normas da organização. Wegge et al. (2006) levaram a cabo um estudo sobre motivação no trabalho, IDO e bem-estar; pese embora a sua investigação não estivesse desenhada para demonstrar que um forte sentimento de ligação com a organização reduz o stress, eles demonstraram que existe um forte relacionamento entre IDO e uma série de indicadores de motivação no trabalho e de

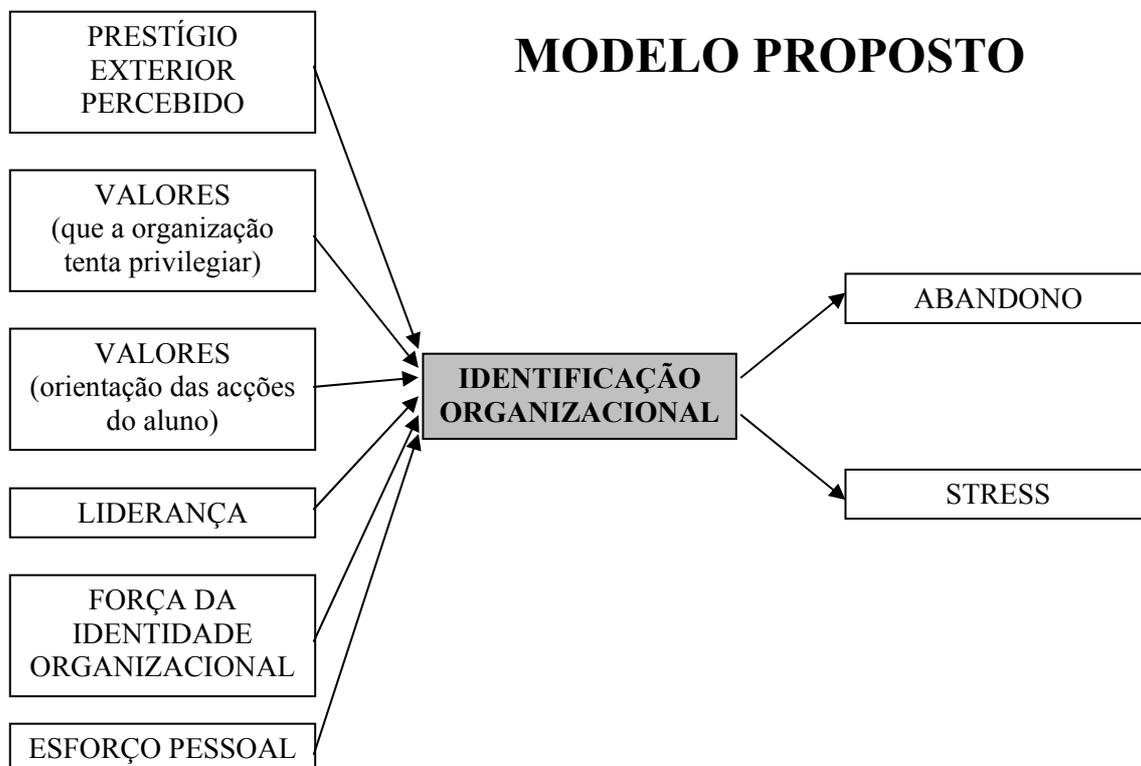
bem-estar. Uma forte IDO corresponde a uma forte motivação no trabalho (grande satisfação no trabalho, comportamento organizacional, acompanhamento pessoal e baixa intenção de saída), e a um melhor bem-estar (reduzidos problemas de saúde, reduzidos sintomas de fadiga e de falta de personalidade).

O que é proposto neste estudo será um modelo que relacione o nível de Stress face ao nível de IDO experimentado pelos alunos.

Hipótese 2b – Quanto maior for a identificação dos alunos da EN com a organização, mais fracos serão os sintomas de Stress dos alunos da EN.

MODELO

O quadro seguinte apresenta o modelo proposto.



CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Escola Naval é um Estabelecimento Militar bicentenário de Ensino Superior Universitário que tem por missão principal assegurar a realização dos cursos de licenciatura que habilitam ao ingresso nos quadros permanentes na categoria de Oficial da Armada.

Actualmente, ser aluno da Escola Naval é pertencer a um grupo restrito de Homens e Mulheres que herdaram do passado, as tradições, o saber, a experiência, e toda uma cultura muito própria, que habilitam às exigentes funções de um Oficial da Marinha.

A caracterização da Escola Naval, e da organização onde está inserida, a Marinha, encontram-se descritas em Anexos 1 (Marinha) e 2 (Escola Naval).

MÉTODO

Amostra

Em face do quantitativo de alunos que frequentam actualmente a Escola Naval, optou-se por elaborar este estudo com a população total e que se traduz em 71 alunos do 1º ano, 43 alunos do 2º ano, 52 alunos do 3º ano e 37 alunos do 4º ano, totalizando 203 alunos. No entanto, retiraram-se algumas respostas ao questionário por se encontrarem incompletas, pelo que no final a amostra traduziu-se em 69 alunos do 1º ano, 41 alunos do 2º ano, 49 alunos do 3º ano e 37 alunos do 4º ano, totalizando 196 alunos, que corresponde a 96,55 % da população total.

Na Escola Naval existem alguns alunos que não tiveram aprovação no final do ano, pelo que tiveram que repetir esse mesmo ano. Tendo em conta que um dos objectivos do estudo é a avaliação do nível de IDO dos seus alunos, e o seu comportamento ao longo dos anos em que frequentam este estabelecimento de ensino superior militar, considera-se que será mais importante dividir os alunos pelo tempo de frequência na Escola Naval, do que dividir pelo ano que frequentam. Como exemplo, um aluno do 1º ano que esteja há 2 meses na Escola Naval, terá um nível de IDO diferente de um aluno do 1º ano repetente que está na Escola Naval há 1 ano e 2 meses. Este último aluno será analisado no grupo dos alunos do 2º ano, não repetentes.

Foram solicitadas ainda as idades aos alunos, mas existe o entendimento que, face há homogeneidade de idades dentro de cada ano, este facto não terá preponderância no estudo.

Medidas

O questionário, apresentado em Anexo 3, integra medidas das 9 variáveis em jogo no presente estudo:

- Identificação Organizacional dos alunos com a EN;
- Prestígio Exterior Percebido da EN;
- Valores (que a organização tenta privilegiar);
- Valores (que orientam a acção dos alunos);
- Liderança;
- Força da Identidade Organizacional;
- Esforço Pessoal;
- Abandono;
- Stress.

Para as respostas ao questionário foram usadas de uma forma geral escalas tipo Likert de 5 pontos variando de ‘*Discordo totalmente*’ a ‘*Concordo totalmente*’, ou de ‘*Nunca*’ a ‘*Sempre*’, no caso da variável ‘Stress’. Exceptua-se a variável ‘Valores’ que usou uma escala tipo Likert de 3 pontos e a variável ‘Stress’ que usou uma escala tipo Likert de 4 pontos, ambas variando de ‘*Nunca*’ a ‘*Sempre*’.

Identificação Organizacional

A IDO foi medida numa escala de 6 itens, de Mael e Ashforth (1992). Conforme referido por estes dois autores, Mael (1998) registou um coeficiente alpha de 0,81 numa amostra de pessoas de negócios e estudantes de psicologia, e Ashforth (1990) registou um alpha de 0,83 numa amostra de gestores de várias organizações e vários níveis hierárquicos. No presente estudo obteve-se alpha de 0,79, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Prestígio Exterior Percebido

O PEP foi medido numa escala de 6 itens, de Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004),

baseada na escala de prestígio organizacional de Mael e Ashforth (1992), tendo estes autores apurado um coeficiente alpha de 0,86. No presente estudo, obteve-se um alpha de 0,68, o que não nos indica a existência de uma consistência interna ideal.

Valores

Os Valores foram medidos numa escala de 26 itens, usado pelo SYMLOG (A SYstem for the Multiple Level Observation of Groups) Consulting Group, e que foi desenvolvido por P. Hare, Koenings e S. Hare (1997). Os dados de consistência interna e validade do questionário são dados por Bales e Cohen (1979) e Hare (1989), conforme referido por Jesuíno (1987).

Liderança

A Liderança foi medida numa escala de 5 itens adaptada por Nunes (2007) a partir do estudo de Peccei e Rosenthal (2001). Com efeito, no estudo daqueles autores, é defendido o empenhamento da administração superior e dos supervisores com os clientes. Se há um empenhamento com os clientes, então haverá igualmente um empenhamento com os colaboradores de escalões inferiores. Os autores apuraram um coeficiente de alpha de 0,82 para a liderança da administração e um coeficiente alpha de 0,89 para a liderança dos supervisores. Não obstante escala ter sido adaptada para este estudo, obteve-se um alpha de 0,88, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Força da Identidade Organizacional

A Força da Identidade Organizacional foi medida numa escala de 4 itens, de Kreiner e Ashforth (2004), tendo estes autores apurado um coeficiente alpha de 0,89. No presente estudo obteve-se alpha de 0,80, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Esforço Pessoal

O Esforço Pessoal foi medido numa escala de 3 itens adaptada por Nunes (2007) a partir do estudo de Peccei e Rosenthal (2001) onde estes autores adoptaram uma escala de 6 itens para medir os comportamentos orientados para os clientes, sendo 3 para o melhoramento contínuo e 3 para o esforço pessoal. Para esta escala os autores apuraram um coeficiente de alpha de 0,80. Não obstante não haver alpha definido especificamente

para o esforço pessoal, e desta escala ter sido adaptada para este estudo, obteve-se um alpha de 0,81, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Abandono

O Abandono foi medido numa escala de 5 itens adaptada por Nunes et al. (1992). Não obstante não haver alpha definido, e desta escala ter sido adaptada para este estudo, obteve-se um alpha de 0,83, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Stress

O Stress foi medido numa escala de 12 itens, do General Health Questionnaire (GHQ-12) de Goldberg (1972), referido por de Beehr, Glaser, Canali e Wallwey (2001), tendo estes autores apurado um coeficiente alpha de 0,83. No presente estudo, obteve-se um alpha de 0,86, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Relativamente às variáveis moderadoras, apenas se considerou o tempo de frequência na EN; com efeito, sendo um dos objectivos do presente estudo explicar o papel do tempo, torna-se mais importante distinguir os alunos pelo tempo de frequência que têm na EN.

As médias, desvios padrão e consistência interna de todas as variáveis deste estudo, estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Medidas da investigação

Medida	Itens	Média	Desvio Padrão	Alpha
Identificação Organizacional *	6	4,03	0,56	0,79
Prestígio Exterior Percebido *	6	3,73	0,61	0,68
Valores (que a EN tenta privilegiar) **	26	1,12	0,22	-
Valores (que orientam os alunos da EN) **	26	1,12	0,20	-
Liderança *	5	4,03	0,67	0,88
Força da Identidade Organizacional *	4	3,80	0,70	0,80
Esforço Pessoal *	3	4,04	0,60	0,81
Abandono *	5	2,20	0,91	0,83
Stress ***	12	2,05	0,49	0,86

* Medido numa escala tipo Likert de 5 pontos

** Medido numa escala tipo Likert de 3 pontos

*** Medido numa escala tipo Likert de 4 pontos

ANÁLISE E RESULTADOS

Evolução da Identificação Organizacional com o Tempo

Verificada a boa consistência interna das respostas ao nosso questionário, passou-se à análise da evolução da IDO ao longo dos anos em que os alunos da EN frequentam aquele estabelecimento de ensino superior militar. Fez-se uma análise de médias tendo-se verificado os resultados apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 – Identificação Organizacional ao longo do Tempo

Tempo	Número de alunos	Média	Desvio Padrão
,25	61	25,11	3,09
1,25	33	23,97	3,51
2,25	49	23,06	3,50
3,25	44	24,30	3,25
4,25	9	24,56	3,54

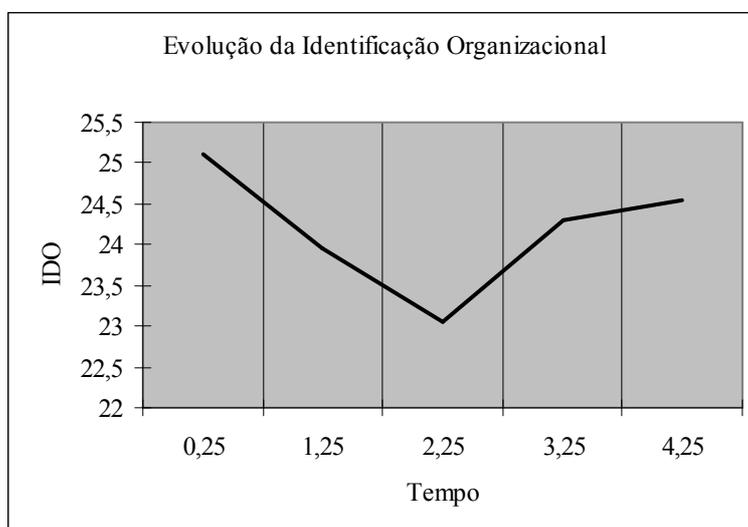
n = 196

f = 2,6

significativo $p \leq 0,05$

A verificação dos resultados indicam uma maior IDO no início do primeiro ano, e depois há uma quebra ao longo dos primeiro e segundo anos de frequência da EN, para depois começar a aumentar progressivamente nos terceiro, quarto e quinto anos de frequência da EN. Estes valores apresentam uma significância de 0,034. O Gráfico 1 mostra-nos a evolução indicada.

Gráfico 1 – Evolução da Identificação Organizacional ao longo do Tempo



Evolução do Abandono e do Stress com o Tempo

Ainda na mesma lógica anterior, procedeu-se à análise da evolução das conseqüentes da IDO, designadamente a vontade de Abandono a EN e o Stress, ao longo dos anos em que os alunos da EN frequentam aquele estabelecimento de ensino superior militar. Fez-se uma análise de médias tendo-se verificado os resultados apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 – Abandono e Stress ao longo do Tempo

Tempo	Número de alunos	Abandono		Stress	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
,25	61	9,02	4,39	22,52	5,38
1,25	33	10,72	4,88	24,33	6,16
2,25	49	12,29	4,29	26,20	5,40
3,25	44	12,43	4,25	25,45	6,37
4,25	9	11,56	4,05	27,67	5,87

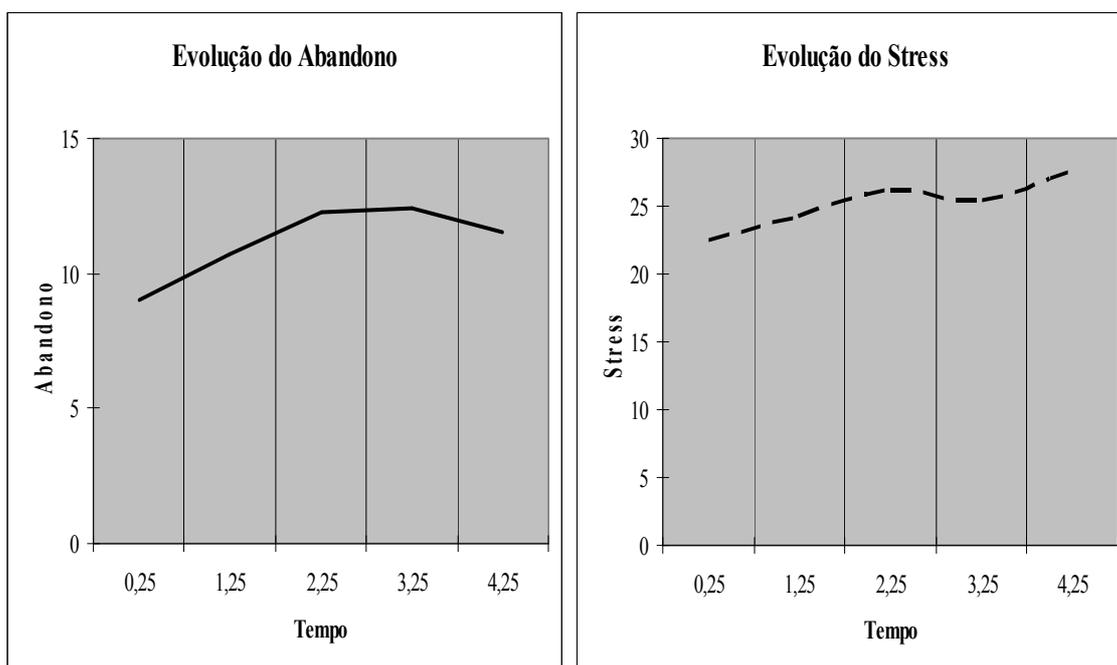
n = 196

f = 5,4 (abandono) e 3,8 (stress)

$p \leq 0,005$

A verificação dos resultados indica comportamentos não muito diferentes relativamente ao Abandono e ao Stress. Até ao início do segundo ano a evolução é linear, verificando-se um aumento progressivo quer da vontade de abandono, quer em níveis de stress. Entre o segundo e o terceiro ano, os alunos estabilizam naquelas duas variáveis, havendo mesmo uma diminuição não significativa do stress. A partir daí, até ao início do quarto ano, verificam-se comportamentos antagónicos: a um aumento brusco dos níveis de stress, corresponde uma diminuição da vontade de abandono. Estes valores apresentam uma significância de 0,00 no Abandono, e de 0,005 no Stress. O Gráfico 2 mostra-nos a evolução indicada.

Gráfico 2 – Evolução do Abandono e do Stress ao longo do Tempo



Correlação entre todas as variáveis em estudo

Em seguida correlacionaram-se todas as variáveis.

Conforme foi referido, no caso dos valores, foi usada uma escala de 26 itens, usado pelo SYMLOG cuja validade do questionário são dados por Bales e Cohen (1979) e Hare (1989). Bales partiu de três factores, inicialmente designados por *actividade*, *competência instrumental* e *simpatia*, e concebeu um espaço tridimensional, factorializado de três factores bipolares ortogonais e, matematicamente, como um espaço de vectores, que se cruzam num ponto de intercepção. As designações de cada um destes vectores são dadas de acordo com as direcções espaciais: a dimensão vertical (Upward e Downward) ou dimensão UD; a dimensão horizontal (Positive-Negative) ou dimensão PN; e a dimensão posterior-anterior (Forward-Backward) ou dimensão FB.

Cada um dos vectores é imaginado como logicamente dividido em três partes iguais, em que uma contém um dos pólos (P por exemplo), a outra contém o outro pólo (N neste caso), e uma parte intermédia que inclui o ponto zero onde os vectores mudam de polaridade. Esta divisão em cada uma das três dimensões em três partes iguais vai resultar em 27 facetas. No centro localiza-se o ponto zero nas três dimensões, pelo que, para fins práticos, apenas se utilizam 26 vectores.

No caso presente, correlacionou-se os valores tendo em conta o exposto, ou seja, consideraram-se as seis direcções espaciais: U (Ascendente/Dominante) versus D (Descendente/Submisso); P (Positivo/Amigável) versus N (Negativo/Hostil); F (Anterior/Instrumental) versus B (Posterior/Expressivo).

A matriz de correlação é apresentada na Tabela 4.

Variáveis antecedentes da IDO

Dos resultados obtidos, verifica-se que todas as variáveis antecedentes da IDO, com excepção dos valores, são correlacionadas significativamente com a IDO (em todas $p \leq 0,01$).

No caso dos Valores, e tendo em conta a correlação com as seis direcções espaciais, verifica-se que em alguns casos ela existe e é significativa. Concretizando, observamos que nos Valores que a organização tenta privilegiar, apenas a dimensão P (Positivo/Amigável) e a dimensão F (Anterior/Instrumental) se correlacionam significativamente ($p \leq 0,01$) com a IDO; nos Valores que orientam os alunos da organização, apenas a dimensão D (Descendente/Submisso) e a dimensão N (Negativo/Hostil) não se correlacionam com a IDO.

Variáveis consequentes da IDO

No caso das variáveis consequentes da IDO, o Abandono e o Stress, elas demonstraram uma correlação significativa com a IDO ($p \leq 0,01$), predizendo que a uma maior IDO está associada uma menor vontade de Abandono e menos sintomas de Stress.

Tabela 4 – Correlações entre as variáveis em estudo

Medida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Identificação Organizacional																		
2 Prestígio Exterior Percebido	0,34**																	
3 Valores (que a EN tenta privilegiar) U	0,08	0,09																
4 Valores (que a EN tenta privilegiar) D	0,08	-0,07	0,36**															
5 Valores (que a EN tenta privilegiar) P	0,24**	0,29**	0,65**	0,37**														
6 Valores (que a EN tenta privilegiar) N	0,01	-0,05	0,51**	0,71**	0,23**													
7 Valores (que a EN tenta privilegiar) F	0,31**	0,27**	0,56**	0,39**	0,67**	0,37*												
8 Valores (que a EN tenta privilegiar) B	-0,49	-0,12	0,52**	0,66**	0,42**	0,70**	0,14											
9 Valores (que orientam os alunos da EN) U	0,15*	0,07	0,47**	0,30**	0,36**	0,30**	0,35**	0,30**										
10 Valores (que orientam os alunos da EN) D	0,03	-0,13	0,34**	0,62**	0,28**	0,56**	0,34**	0,46**	0,23**									
11 Valores (que orientam os alunos da EN) P	0,21**	0,23**	0,30**	0,26**	0,44**	0,21**	0,50**	0,12	0,61**	0,38**								
12 Valores (que orientam os alunos da EN) N	0,05	-0,08	0,44**	0,60**	0,30**	0,70**	0,33**	0,59**	0,46**	0,65**	0,18*							
13 Valores (que orientam os alunos da EN) F	0,31**	0,21**	0,32**	0,26**	0,42**	0,28**	0,61**	0,07	0,54**	0,47**	0,71**	0,47**						
14 Valores (que orientam os alunos da EN) B	-0,19**	-0,24**	0,28**	0,54**	0,15*	0,49**	0,10	0,61**	0,40**	0,51**	0,30**	0,54**	0,06					
15 Liderança	0,41**	0,40**	0,27**	0,10	0,46**	0,02	0,42**	0,02	0,17*	0,10	0,23**	0,18*	0,32**	-0,06				
16 Força da Identidade Organizacional	0,43**	0,44**	0,30**	0,10	0,52**	0,09	0,41**	0,14*	0,05	0,14	0,15*	0,15*	0,24**	0,11	0,62**			
17 Esforço Pessoal	0,47**	0,40**	0,29**	0,05	0,40**	0,00	0,34**	0,02	0,23**	0,13	0,34**	0,13	0,44**	-0,13	0,52**	0,48**		
18 Abandono	-0,34**	-0,34**	-0,04	0,23**	-0,28**	0,28**	-0,24**	0,25**	0,06	0,20**	-0,13	0,19**	-0,19**	0,31**	-0,33**	-0,30**	-0,33**	
19 Stress	-0,29**	-0,42**	-0,12	0,12	-0,33**	0,12	-0,30**	0,13	0,00	0,11	-0,18*	0,02	-0,30**	0,21**	-0,39**	-0,35	-0,39**	0,63**

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

n = 196

Relação da Identificação Organizacional com as suas variáveis antecedentes

A nossa análise passa agora por uma nova fase. Assim, importa saber quais as variáveis antecedentes do nosso modelo que potencialmente influenciam a identificação dos alunos com a EN.

Antes dessa análise, procedeu-se à criação de uma nova variável que é a diferença de valores entre aqueles que a organização tenta privilegiar, e aqueles que orientam as acções dos alunos. A razão para a qual foi criada esta nova variável prende-se com o facto de se reconhecer que quanto maior for a diferença entre os valores referidos, maior será a dificuldade do aluno da EN em conseguir uma maior IDO. Depois efectuou-se uma regressão linear com esta variável e com todas as outras variáveis antecedentes da IDO, tendo-se verificado os resultados apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Resultado da análise de regressão da IDO
com as suas variáveis antecedentes

Variáveis independentes	Modelo 1
Prestígio Exterior Percebido	0,03
Valores da Organização – vector U	-0,19
Valores da Organização – vector D	0,14
Valores da Organização – vector P	-0,20
Valores da Organização – vector N	0,06
Valores da Organização – vector B	0,09
Valores da Organização – vector F	0,17
Valores Individuais – vector U	0,15
Valores Individuais – vector D	-0,05
Valores Individuais – vector P	0,03
Valores Individuais – vector N	-0,09
Valores Individuais – vector B	-0,19
Valores Individuais – vector F	0,06
Diferença de Valores – vector U	0,07
Diferença de Valores – vector D	0,01
Diferença de Valores – vector F	0,01
Diferença de Valores – vector B	-0,04
Diferença de Valores – vector P	-0,11
Diferença de Valores – vector N	-0,04
Liderança	0,09
Força da Identidade	0,20***
Esforço Pessoal	0,28**
R^2	0,38*
ΔR^2	0,34*
F Change	4,70*

variável dependente – identificação organizacional

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

*** $p \leq 0,005$

A verificação dos resultados indica que o Esforço Pessoal e a Força da Identidade Organizacional são as variáveis que influenciam a IDO dos alunos com a EN, apresentando uma significância inferior a 0,05. Todas as outras variáveis foram excluídas do processo, tendo em conta que apresentavam uma significância superior a 0,05, e como tal não influenciam a IDO.

Relação da Identificação Organizacional com as variáveis significativas (Força da Identidade e Esforço Pessoal) e em função do Tempo

Verificadas quais as variáveis que efectivamente influenciam no modelo proposto, importa agora saber qual a sua correlação com a IDO, e simultaneamente correlacionar com a variável moderadora, ou seja, o Tempo em que os alunos da EN frequentam aquele estabelecimento de ensino superior militar. Para o efeito, efectuou-se uma regressão linear com estas variáveis, tendo-se verificado os resultados apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado da análise de regressão da IDO com as variáveis significativas e em função do Tempo

Variáveis independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tempo	-0,11	0,04	0,11
Força da Identidade		0,29*	0,36**
Esforço Pessoal		0,34*	0,29**
Força da Identidade x Tempo			-0,25
Esforço Pessoal x Tempo			0,19
R^2	0,01	0,28*	0,28
ΔR^2		0,26*	0,00
F Change		35,07*	0,22

variável dependente – identificação organizacional

* $p = 0,00$

** $p \leq 0,05$

A verificação dos resultados indica que a entrada da variável moderadora Tempo não produz resultados significativos. Ou seja, o Tempo que os alunos vão passando na Escola Naval não influi na relação entre a sua IDO e a Força da Identidade Organizacional e o Esforço Pessoal.

Relação das variáveis Abandono e Stress com a Identificação Organizacional e em função do Tempo

Na mesma lógica anterior, estudou-se depois a relação entre as variáveis geradas em função das consequências organizacionais, o Abandono e o Stress, com a IDO, e simultaneamente com o Tempo em que os alunos da EN frequentam aquele estabelecimento de ensino superior militar. Para o efeito, efectuou-se uma regressão linear com estas variáveis, tendo-se verificado os resultados apresentados nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 – Resultado da análise de regressão da variável Abandono com a IDO e em função do Tempo

Variáveis independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tempo	0,29*	0,25*	0,38
Identificação Organizacional		-0,31*	-0,28**
Identificação Organizacional x Tempo			-0,13
R^2	0,08*	0,18*	0,18
ΔR^2		0,09*	0,00
F Change		21,90*	0,06

variável dependente – abandono
 * $p = 0,00$
 ** $p \leq 0,05$

Tabela 8 – Resultado da análise de regressão da variável Stress com a IDO e em função do Tempo

Variáveis independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tempo	0,25**	0,22**	0,54
Identificação Organizacional		-0,27*	-0,20
Identificação Organizacional x Tempo			-0,33
R^2	0,06**	0,13*	0,13
ΔR^2		0,07*	0,00
F Change		15,58*	0,40

variável dependente – stress
 * $p = 0,00$
 ** $p \leq 0,01$

A verificação dos resultados indica que a entrada da variável moderadora Tempo produz resultados significativos ($p \leq 0,01$). Ou seja, o Tempo que os alunos vão passando na Escola Naval tem influência na vontade de Abandono ou nos sintomas de Stress consoante a IDO.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Discussão

Numa primeira fase deste estudo, procurou-se investigar a evolução da IDO ao longo dos anos em que os alunos da EN frequentam aquele estabelecimento de ensino superior militar, e, na mesma lógica, procedeu-se à análise da evolução das conseqüentes da IDO, designadamente a vontade de Abandono e o Stress, também ao longo dos anos.

Neste propósito, verifica-se que a altura em que os alunos da EN apresentam uma maior IDO é no início do seu primeiro ano de vivência com a organização. Depois há uma quebra ao longo do primeiro e do segundo ano de frequência daquele estabelecimento de ensino superior militar, para começar a recuperar progressivamente nos anos seguintes (terceiro, quarto e quinto ano).

Poderá haver explicações diversas para esta situação, mas a experiência vivida na EN será talvez a melhor explicação para este fenómeno. Assim, dir-se-ia que no início do primeiro ano os alunos ainda não conhecem a organização. De facto, quando falamos aqui no início do primeiro ano, estamos a reportar a uma vivência na EN de apenas 2 meses. Não havendo ainda um conhecimento claro da EN, os alunos mantêm uma identificação máxima, seguramente dentro das expectativas que esperavam encontrar quando entraram para a EN. Nesta fase inicial, estamos naquilo que Dutton, Dukerich e Harquail (1994) defenderam, ou seja, é o laço cognitivo que surge quando a imagem que os alunos da EN têm de si, contém os mesmos atributos que eles atribuem à EN, embora nesta fase desconhecendo verdadeiramente o que é a EN.

Com o passar dos primeiros anos, os alunos da EN não só vão conhecendo melhor a sua organização, como também continuam no seu processo de “despersonalização” defendido por Pratt (1998), que esbata características individuais em prol de características partilhadas do grupo e começam a sua percepção de unidade e de pertença à EN, referido por Ashforth e Mael (1992). Mas esta nova vivência é seguramente diferente daquilo a que estavam habituados. O regime de internato, associado a um regime militar, serão para muitos deles situações novas cuja interiorização não será imediata. Verificamos pois que o processo de “despersonalização” sugerido por Pratt (1998) regista as suas dificuldades. Daqui se

justifica a quebra da IDO ao longo dos primeiro e segundo anos. Aliás, é neste período que se verifica a maior percentagem de abandonos da EN.

A partir daí, já não há novidades, o processo de socialização há muito que foi consolidado, e então, de forma sustentada, os alunos vão assimilando a sua percepção de pertença à unidade, e conseqüentemente vão recuperando a IDO com a EN.

Relativamente às variáveis conseqüentes da IDO, a verificação dos resultados de Abandono e Stress estão de certa forma em consonância com aquilo que foi referido relativamente à IDO.

Assim como se verificou que a IDO ia diminuindo ao longo dos primeiro e segundo anos de vivência na EN, também agora se verifica que neste período os níveis de vontade de abandono e de sintomas de stress foram subindo progressivamente. Nada mais verdadeiro e que está em consonância com a literatura estudada. Com efeito, no campo do abandono, e de acordo com a argumentação defendida por Van Dick et al. (2004), se o aluno não está fortemente identificado com a EN, a EN não se torna parte do seu conceito, logo o aluno não está psicologicamente interligado à organização, e conseqüentemente tem vontade de abandonar. No campo do stress, o racional seguido é o mesmo, ou seja, não havendo uma forte ligação psicológica do aluno à EN, diminui a motivação e conseqüentemente aumenta os níveis de stress. Note-se que Van Knippenberg (2000) defendeu pela positiva, isto é, uma forte ligação psicológica dos colaboradores com a organização, aumenta a motivação, e portanto deve reduzir o stress; aqui aplicámos a inversa, não vislumbrando razões para que não possa ser assim. A partir daí, ao longo do terceiro ano, os alunos estabilizam naquelas duas variáveis, havendo mesmo uma diminuição não significativa dos sintomas de stress. Depois, e ao longo do quarto ano, verificam-se comportamentos antagónicos, correspondendo a um aumento brusco dos níveis de stress, uma diminuição da vontade de abandono. Não há uma explicação lógica para este fenómeno. Se é compreensível a diminuição da vontade de abandono pelas razões apontadas anteriormente (consolidação da IDO), já o mesmo não se passa para o aumento dos sintomas de stress.

Esta é pois uma situação que merece ser aprofundada e estudada para tentar arranjar uma justificação para este fenómeno. Poder-se-á dizer que aumenta a ansiedade com o aproximar do fim da licenciatura, ou com o aproximar do fim da vivência da EN, ou mesmo com o aproximar do início da carreira profissional, com o embarque natural nos

navios da Marinha, ou mesmo com o aproximar de um limite de não retorno no que respeita a uma hipotética vontade de abandono.

Confrontando estes resultados com aquilo que a literatura estudada nos propõe, verificamos que existe uma certa consonância. O Tempo exerce influência na forma como os alunos da EN enfrentam a sua IDO, pois constata-se uma evolução neste campo. E isto vai de encontro ao que vários autores defenderam. Mael e Ashforth (1992) encontraram uma significativa correlação positiva entre o tempo passado na escola e a sua IDO, O'Reilly e Chatman (1996) demonstraram uma significativa correlação entre o tempo na organização e o sentimento de pertença que essa pessoa sente em relação à sua organização, e Dutton, Dukerich e Harquail (1994) defenderam igualmente uma forte correlação entre o contacto de uma pessoa com a sua organização em termos de intensidade e duração, e a IDO. Estamos pois em concordância parcial com a literatura estudada. De facto, como amplamente discutido anteriormente, esta relação não é necessariamente linear.

Numa outra fase da nossa investigação, tentou-se saber quais seriam as variáveis antecedentes do modelo proposto que potencialmente poderiam influenciar a IDO dos alunos com a EN. Verificou-se que apenas a Força da Identidade Organizacional e o Esforço Pessoal influenciam a IDO dos alunos com a EN. Todas as outras variáveis demonstraram não ser significativas e como tal não influenciadoras da IDO.

Se a IO representa as características da organização que os alunos consideram centrais, distintivas e duradouras, e verificando eles a existência destas mesmas características, e se a Força da Identidade Organizacional traduz a percepção de unidade e clareza de objectivos (Kreiner e Ashforth, 2004), então é com naturalidade que observamos que esta variável influencia a IDO dos alunos com a organização. De facto, Pratt e Foreman (2000) defenderam que a IO é a característica da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). Os alunos da EN conhecem a sua organização, em particular naqueles pontos que resumem o conceito de IO caracterizado por Albert e Whetten (1985) e de Kreiner e Ashforth (2004): sabem aquilo que é essencial para a sua organização, sabem o que caracteriza a EN tornando-a distinta das outras organizações, sabem que estas características se mantêm e desenvolvem uma ligação entre o presente

e o passado, e presumivelmente com o seu futuro, e finalmente sabem que a Força da Identidade Organizacional confere uma clareza e unidade de objectivos. E como tal esta variável influi significativamente a IDO.

O próprio Esforço Pessoal é igualmente expectável na sua influência relativamente à IDO. Peccei e Rosenthal (2001), nos seus estudos de identificação de formas das empresas melhorarem os seus serviços aos clientes, concluíram da necessidade de mudanças nos comportamentos dos colaboradores, com investimento no melhoramento contínuo e no esforço pessoal. Os alunos da EN exigem de si mesmos, investindo no seu melhoramento contínuo e no seu esforço pessoal para a prossecução dos seus objectivos dentro da organização e conseqüentemente num fortalecimento da IDO. Esta interpretação é inteiramente consistente com o conceito de empenhamento comportamental enunciado por Selznick (1957).

Relativamente às outras variáveis talvez fossem expectáveis resultados diferentes. E provavelmente aquela que mais se poderia esperar, seria o Prestígio Exterior Percebido. Toda a literatura publicada é de certa forma unânime em reconhecer que o PEP influencia em larga medida a IDO; são exemplos Mael e Ashforth (1992), Bhattacharya, Rao e Glynn (1995), Fisher e Wakefield (1998), ou mesmo Smidts, Pruyn e Van Riel (2001). Com efeito, seria expectável que os alunos da EN se sentissem orgulhosos de pertencer a uma organização que acreditam ter características sociais valorizadas pela sociedade, e que a comunidade vê a EN de forma positiva, como defenderam Smidts, Pruyn e Van Riel (2001); seria igualmente expectável que a auto-estima dos alunos da EN estivesse em consonância com o prestígio da EN, como defenderam Mael e Ashforth (1992), Bhattacharya, Rao e Glynn (1995), Fisher e Wakefield (1998). Mas tal não sucede. A experiência diz-nos que a EN não será conhecida no nosso país como serão outros estabelecimentos de ensino superior (por exemplo o ISCTE); e os alunos sabem disso. Aliás é frequente haver alunos que querem seguir uma carreira nas Forças Armadas, na Marinha, mas desconhecem que o estabelecimento de ensino que forma os futuros oficiais de Marinha é a EN. Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004) distinguiram PEP, imagem organizacional e reputação. A imagem organizacional que Avesson (1990) definiu como a imagem que é projectada para o exterior, no caso da EN não existe, ou está pouco difundida. A reputação que Fombrun e Shanley (1990) definiram como as mensagens que são transmitidas pelo exterior de volta para a

organização, no caso da EN parece não chegarem ao interior desta Escola. E desta forma, os alunos da EN não dão importância a esta variável.

Na presente investigação os Valores também não influenciaram a IDO. Ashforth e Mael (1989) afirmaram que a diferença de valores e práticas da organização relativamente a outras organizações comparáveis aumenta a tendência da IDO. E Dutton, Dukerich e Harquail (1994) defenderam o laço cognitivo entre IDO e os valores dos indivíduos quando têm os mesmos atributos que a identidade percebida da organização. Provavelmente, existe uma grande homogeneidade de valores entre os alunos da EN, e por outro lado, os valores da EN apresentam-se de igual forma a todos os alunos. Isto poderá explicar a ausência de relação entre os Valores e a IDO

No campo da Liderança, e no seguimento do estudo desenvolvido por Gardener et al. (2005) onde refere que os líderes autênticos são os líderes genuínos que lideram pelo exemplo que dão, dando uma confiança ao seu seguidor, que seguramente trará uma IDO muito forte com a sua organização, poderá dizer-se que nem sempre a teoria se reflecte na realidade. Os alunos da EN têm as suas chefias, que serão seguramente bons líderes; mas as práticas existentes na EN são de tal forma consistentes e homogêneas, que quem quer que seja o líder na EN, a sua influência não se faz sentir.

Tendo-se verificado quais seriam as variáveis antecedentes do modelo proposto que potencialmente poderiam influenciar a IDO dos alunos com a EN, passou-se a uma outra fase da nossa investigação, procedendo-se à correlação entre as variáveis que demonstraram influenciar a IDO, designadamente a Força da Identidade Organizacional e o Esforço Pessoal, e a IDO, e inserindo a variável moderadora Tempo; verificou-se a não existência de resultados significativos. Ou seja, verificamos que há uma evolução da IDO dos alunos da EN com a sua Escola ao longo do tempo em que permanecem naquele estabelecimento de ensino, mas as variáveis que influenciam a IDO, não são influenciáveis pelo Tempo.

Finalmente, analisando os resultados das variáveis geradas em função das consequentes organizacionais, o Abandono e o Stress, correlacionadas com a IDO, e inserindo a variável moderadora Tempo, verificou-se que esta variável produz resultados significativos. Ou seja, a vontade de abandono e os sintomas de stress estão

intimamente ligados à IDO, e o tempo que os alunos vão passando na Escola Naval influencia esta relação. No caso particular da opção de Abandono, os resultados obtidos vão ao encontro da maior parte da literatura. Recorde-se que a meta-análise sobre os factores relacionados com a IDO, levada a cabo por Riketta (2005) já tinha estabelecido uma forte relação entre a intenção de saída e a IDO. Tomando como referência a mesma meta-análise, o que o presente estudo traz de novo é o teste de uma relação entre os sintomas de Stress e a IDO.

Limitações do modelo

Uma grande limitação deste modelo prende-se com o facto da pesquisa ser feita com populações diferentes em cada ano da EN. A grande questão que se põe é se esta evolução da IDO dos alunos com a EN seria a mesma se se avaliasse sempre a mesma população. É uma incógnita, que ao mesmo tempo se torna numa limitação a este estudo.

Pesquisas futuras

Pegando nas limitações deste modelo, seria interessante fazer este estudo com a mesma população. Os dados obtidos agora pelos alunos do 1º ano da EN são válidos. Para o ano submetiam-se estes mesmos alunos ao mesmo inquérito. E sucessivamente até concluírem a sua licenciatura.

Outra pesquisa interessante seria descobrir as motivações para a evolução do Stress da forma como foi apresentada. Não sendo normal uma variação da evolução do stress para níveis superiores no último ano, há pois que tentar perceber esta situação.

Conclusões

A primeira conclusão a tirar do estudo é que há uma relação não linear entre a IDO dos alunos e o tempo de permanência na EN. A IDO começa por ser elevada, atinge os seus níveis mais baixos nos 2º e 3º ano e depois volta subir aos seus níveis iniciais. Os cuidados com os factores determinantes da IDO parecem ser críticos e como tal deverão ser objecto de particular atenção para que os níveis não baixem a valores que conduzam à vontade de abandono.

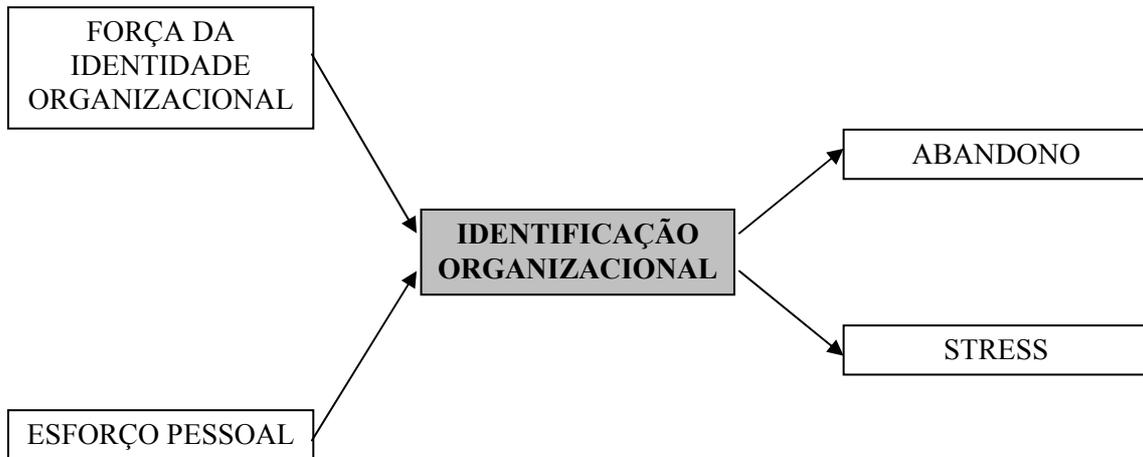
As variáveis mais determinantes na IDO são duas, a Força da Identidade Organizacional e o Esforço Pessoal. Significa pois que a IDO se forma a partir da construção de uma imagem interna caracterizada pela percepção de unidade e de partilha. Deste modo a IDO será tanto maior, quanto mais a EN comunicar internamente uma identidade forte. Do mesmo modo, a criação de experiências comportamentais que levem os alunos da EN a actuar de forma consonante com a razão de ser da EN constitui uma estratégia promissora do incremento da IDO.

As variáveis geradas em função das conseqüentes organizacionais, designadamente o Abandono e o Stress, também sofrem uma evolução que está em quase plena consonância com o que se passa com a evolução da IDO. Diz-se 'quase plena consonância' porque era expectável que o Stress acompanhasse o Abandono, mas tal não acontece no último ano de permanência dos alunos na EN.

Finalmente dir-se-ia que uma das conclusões mais relevantes deste estudo é a relação entre o Prestígio Exterior Percebido e a IDO. Se a teoria da IDO preconiza uma relação quase universal entre estas duas variáveis, os resultados obtidos desafiam esta tendência criando a necessidade de evocar factores contextuais que moderem a intensidade desta relação. A visibilidade da pertença ou a intensidade da reputação poderão ser variáveis candidatas a ocupar esta posição.

O modelo final que podemos concluir do nosso estudo é o que a se apresenta em seguida.

MODELO CONCLUSIVO



BIBLIOGRAFIA

ASHFORTH, B. E., MAEL, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy Management Review* 14, 20-39

BARTEL, C., (2001), Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification, *Administrative Science Quarterly* 46, 379-413

BHATTACHARYA, C. B., RAO, H., GLYNN, M. A. (1995), Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *The Journal of Marketing* 59, 46-57

BEEHR, T., GLASER, K., CANALI, K., WALLWEY, D. (2001), Back to basics: Re-examination of Demand-Control of occupational stress, *Work & Stress* 15, 115-130

CHATMAN, J. A. (1991), Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly* 36, 459-484

DAVIES, R. (2001), How to boost staff retention, *People Management*, 7, 54-55

DUARTE, A., NUNES, F., MARTINS, L. (2002), Responsabilidade Social no Sector das Farmácias em Portugal, *Estudos e Pareceres da Ordem dos Farmacêuticos*, Lisboa, Portugal: GEST-IN/ISCTE

DUKERICH, J. M., GOLDEN, B. R., SHORTELL, S. M. (2002), Beauty is in Eye of the Beholder: The impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly* 47, 507-533

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., HARQUAIL, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly* 39, 239-263

ELSBACH, K. D. (1999), An expanded model of organizational identification, *Research in Organizational Behavior* 21, 163-200.

FELDMAN, D. C. (1976), A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly* 21, 433-452

FISHER, R. J., WAKEFIELD, K. (1998), Factors leading to group identification: A field study of winners and losers, *Psychology & Marketing* 15, 23-40

GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., WALUMBWA, F. (2005), "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly* 16, 343-372

HALL, D. T., SCHNEIDER, B., & NYGREN, H. T. (1970), Personal factors in organizational identification, *Administrative Science Quarterly* 15, 176-190

- HARE, P., KOENINGS, R. J., HARE, S. E. (1997), Perceptions of observed and model values of male and female managers, *Journal of Organizational Behavior* 18, 437-447
- HATCH, M. J. (1993), The dynamics of organizational culture, *Academy of Management Review* 18, 657-692
- HATCH, M. J., SCHULTZ, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing* 31, 356-365
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K., GATIGNON, A. (2004), Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions, *International Journal of Human Resource Management* 15, 1390-1407
- JESUÍNO, J.C. (1987), *Processos de Liderança*. Livros Horizonte
- KARASEK, R. A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for redesign, *Administrative Science Quarterly* 24, 285-308
- KREINER, G. E., ASHFORTH, B. E. (2004), Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior* 25, 1-27
- MAEL, F., ASHFORTH, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior* 13, 103-123
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499
- PECCEI, R., ROSENTHAL, P. (2001), Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions, *Journal of Management Studies* 38, 0022-2380
- PRATT, M. G., FOREMAN, P. O. (2000), Classifying managerial responses to multiple organizational identities, *The Academy of Management Review*, 25, 18-42
- PURVANOVA, R. K., BONO, J. E., DZIEWECZYNSKI, J. (2006), Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance, *Human Performance*, 19(1), 1-22
- RIKETTA, M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* 66, 358-384
- ROUSSEAU, D. M. (1998), Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior* 19, 217-233
- RUÃO, T (2002), O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor, *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal

SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration*. Evanston, IL: Row, Peterson

SMIDTS, A., PRUYN, A. H., VAN RIEL, C. B. M. (2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy Management Journal* 49, 1051-1062

VAN DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J., WAGNER, U., AHLWEDE, O., GRUBBA, C., HAUPTMEIER, M., HOHFELD, C., MOLTZEN, K., TISSINGTON, P. A. (2004), Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management* 15, 351-360

VAN KNIPPENBERG, D. (2000), Work motivation and performance: a social identity perspective, *Applied Psychology: An International Review* 49, 357–371

VAN MAANEN, J. (1975), Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department, *Administrative Science Quarterly* 20, 207–228

WEGGE, J., VAN DICK, R., FISHER, G. K., WECKING, C., MOLTZEN, K. (2006), Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work, *Work & Stress* 20, 60-83

ANEXOS

ANEXO 1

1. CARACTERIZAÇÃO DA MARINHA

1.1 História da Marinha

Portugal tornou-se um Estado independente em 1143, quando da Conferência de Zamora, tratado de paz celebrado entre D. Afonso Henriques e D. Afonso VII de Leão e de jure em 1179, data da bula Manifestis Probatum, documento que tomava o rei português e seus herdeiros sob a protecção da Santa Sé e declarava não só Portugal como reino pertencente a S. Pedro, como também prometia ajuda papal para a defesa da dignidade régia. As fronteiras terrestres ficaram praticamente estabilizadas desde 1297, pelo tratado de Alcanizes.

Criada com a nacionalidade, a Marinha Portuguesa tem uma história que se confunde com a história da Nação, dizendo-se frequentemente que é uma História de Portugal vista do mar. A primeira batalha naval da Marinha Portuguesa de que se tem conhecimento, deu-se em 1180, durante o reinado do primeiro de rei de Portugal, D. Afonso Henriques, ao largo do Cabo Espichel, quando uma esquadra portuguesa, comandada por D. Fuas Roupinho, derrotou uma esquadra muçulmana.

O rei D. Dinis é quem decide, pela primeira vez, dar uma organização permanente à Marinha Real em 1312. No reinado deste rei, é também plantado o Pinhal de Leiria, de onde há de sair a madeira para os navios dos descobrimentos.

No final do séc. XIV, dá-se início à expansão ultramarina portuguesa que se irá manter até séc. XVI. A Marinha toma aí o papel principal, primeiro explorando os oceanos e depois combatendo as potências que se opunham ao domínio português. A partir daí, a Marinha Portuguesa passa a actuar em todos os oceanos do mundo, desde o Atlântico ao Pacífico.

Com o fim da independência nacional em 1580, a esquadra portuguesa é utilizada por Filipe I (Filipe II de Espanha) para combater os inimigos da Espanha. Na sequência dessa atitude os mais poderosos navios portugueses são incorporados na Armada Invencível, sendo muitos destruídos com ela. A partir daí a Marinha Portuguesa entra num período de decadência de que já só vai recuperar muito depois da restauração da independência em 1640.

No séc. XVIII, a Marinha Portuguesa floresce outra vez, até atingir o seu auge por volta de 1800. É nesse período que, sob o comando do conde do Rio Grande, e obstinação do

conde de São Vicente a esquadra portuguesa derrota sozinha a esquadra turca no Mediterrâneo que ameaçava o sul da Europa, na Batalha do Cabo Matapão em 1717.

A partir de meados do séc. XIX, a Marinha Portuguesa torna-se essencialmente uma Marinha Colonial, sendo a sua principal função o apoio às guerras de pacificação e ocupação dos territórios coloniais africanos.

Na 1ª Guerra Mundial, a Marinha Portuguesa actua sobretudo na escolta dos comboios de tropas que se dirigem para África e para a França e apoia as operações contra os alemães no norte de Moçambique.

Durante a 2ª Guerra Mundial a Marinha Portuguesa tem como função principal a garantia da neutralidade portuguesa. Nessa função destaca-se a protecção do estratégico arquipélago dos Açores. No final dessa guerra a Marinha participa na libertação de Timor da ocupação japonesa.

Com o início da Guerra-Fria e a entrada de Portugal na NATO, a Marinha Portuguesa passa a dar prioridade à ameaça submarina do Pacto de Varsóvia.

A partir de 1961 a Marinha volta a dar novamente grande atenção a África, sendo parte activa na Guerra do Ultramar. Nesse período dá-se uma enorme expansão do número de corvetas, navios de patrulha e lanchas de desembarque destinados a apoiar as operações anfíbias. Nesta guerra destaca-se também a actuação dos fuzileiros navais em operações de assalto anfíbio e de protecção de comboios fluviais.

Com o fim da Guerra do Ultramar em 1975, a Marinha Portuguesa torna-se, pela primeira vez em quase 500 anos, uma marinha estritamente europeia, voltando a ter como atenção principal a ameaça naval soviética.

Desde o final do séc. XX, com o fim da Guerra-Fria, a Marinha Portuguesa passou a ter como atenção principal o apoio às operações multinacionais e o combate ao terrorismo.

1.2 Missão da Marinha

De acordo com o definido no Decreto-Lei nº 49/93, de 26 de Fevereiro:

- A Marinha tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações navais.
- Sem prejuízo da missão referida no número anterior, a Marinha desempenha, também, missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos e missões de interesse público.
- As missões específicas da Marinha são as definidas nos termos da lei.

Em termos gerais, pode dizer-se que a "Marinha é a garantia da soberania e protecção dos interesses dos portugueses e do Estado, no e pelo Mar". A dimensão e importância da Marinha revelam-se nas actividades que desenvolve nestas duas áreas distintas.

As actividades de carácter militar e diplomático compreendem:

- A defesa do território nacional;
- A protecção da diáspora portuguesa no mundo;
- A protecção das linhas de comunicação;
- O combate às redes transnacionais de terrorismo, tráfico de armas, de droga e escravatura;
- A participação nas alianças;
- A projecção de força;
- O apoio à política externa do Estado;
- E a aproximação à diáspora portuguesa.

A Marinha desenvolve, igualmente, missões de interesse público, cuja actividade assenta essencialmente nas seguintes áreas:

- Busca e salvamento marítimo;
- Segurança marítima;
- Fiscalização da pesca e combate aos ilícitos marítimos;
- Preservação dos recursos marinhos e combate à poluição;
- Investigação científica;
- Actividade cultural.

1.3 Funções da Marinha

Em face do definido legalmente, dir-se-á que a Marinha desempenha três funções fundamentais no uso singular que Portugal faz do mar:

- Materializa um elemento central da defesa militar e do apoio à política externa do Estado;
- Garante a segurança e a autoridade do Estado no mar;
- Contribui para o desenvolvimento económico, científico e cultural.

Estas funções enquadram e sistematizam a breve fundamentação de um novo quadro conceptual aplicável à Marinha Portuguesa. Salienta-se que esta concepção resulta de uma perspectiva nacional singular e da preocupação em sublinhar as finalidades das missões atribuídas. Reconhece-se que não coincide perfeitamente com outras

concepções das funções do poder naval, designadamente aquelas em que se baseiam em perspectivas de uso do mar de Estados com outras realidades geoestratégicas e assentam numa lógica de relacionamento com a natureza das missões. Embora tais concepções estejam adequadamente conjugadas com os interesses nacionais desses Estados, não se adaptam completamente às circunstâncias a que a estratégia naval nacional tem de dar resposta.

1.3.1 Função de defesa militar e de apoio à política externa

O emprego do poder naval assenta no uso efectivo ou potencial da força, baseado na capacidade para combater e na vontade ou intenção real de intervir ou influenciar. Neste contexto, a função de defesa militar e de apoio à política externa apela aos instrumentos de força vocacionados para salvaguardar a soberania e independência nacional, e garantir a paz, a estabilidade e a segurança internacionais, enquadrando o que convencionalmente se poderá designar por “missões de natureza militar”. Concretiza-se através da presença e participação efectiva de meios navais nas acções envolvendo o uso efectivo ou potencial da força, promovidas de forma autónoma ou por organizações e coligações de Estados. Esta presença e participação desenvolvem-se num espectro muito alargado de missões, desde garantir a defesa militar própria e autónoma, passando pelas acções de defesa colectiva e expedicionária e, também, de protecção de interesses nacionais e diplomacia naval. Realça-se que, em qualquer destas missões é necessária uma capacidade real de projecção de forças. As missões de diplomacia naval envolvem um vasto leque de modalidades de uso da força, podendo surgir conceitos de aplicação com o objectivo de coacção, de persuasão ou de envio de mensagem de intenções.

1.3.2 Função de segurança e autoridade do Estado

Executando missões destinadas a garantir a segurança e a autoridade do Estado no mar, a Marinha assegura a eficiente aplicação dos recursos públicos na consecução de finalidades que, de outro modo, exigiriam estruturas diversificadas e não proporcionariam melhores resultados globais. Com efeito, a vigilância, fiscalização e policiamento, bem como a segurança marítima, são realizados em permanência nos espaços sob jurisdição nacional, de forma mais eficaz e eficiente, tirando partido das características polivalentes dos meios navais e da sua articulação com os meios afectos à Autoridade Marítima Nacional. Para além disso, a Marinha garante a actuação dos seus meios em estados de excepção (sítio e emergência), e ainda no quadro das acções de protecção civil. De realçar que as missões relacionadas com a função em epígrafe, também podem ser exercidas em águas de outros países da União Europeia.

1.3.3 Função de desenvolvimento económico, científico e cultural

A Marinha possui um papel relevante na concretização da investigação científica nacional no mar, nos domínios da oceanografia, da hidrografia e do ambiente marinho, com intensas aplicações noutros departamentos do Estado e na comunidade civil. Cumulativamente, constitui-se como plataforma, designadamente através dos navios, para que outras instituições de investigação ligadas ao estudo dos oceanos, possam realizar as suas pesquisas de forma eficaz e eficiente. A Marinha também desempenha um relevante papel de fomento económico nas indústrias e serviços directamente ligados ao apoio logístico naval e ao turismo. Com efeito, por um lado, a modernização da esquadra e a sua reparação, manutenção e abastecimento, contribuem para a edificação e manutenção de uma capacidade nacional própria, materializada num diversificado conjunto de competências e infra-estruturas essenciais. Por outro lado, a intervenção que os órgãos e serviços integrados na Marinha, sob administração e coordenação da Autoridade Marítima Nacional, concretizam nas praias e nas zonas portuárias e litorais, é essencial ao reconhecimento e afirmação de Portugal como destino turístico seguro e de qualidade. Com o objectivo de contribuir para o enriquecimento, preservação e divulgação do património histórico ou artístico nacional ligado ao mar, e também para a consolidação do carácter e identidade nacional, a Marinha assegura igualmente uma significativa actividade cultural. A atribuição, à Marinha, de missões no âmbito da função de valorização social e da economia nacional, também evita a proliferação de organismos e o acréscimo de dispêndio de recursos públicos.

1.4 Organização

A Marinha compreende:

- Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA),
- Estado-Maior da Armada (EMA),
- Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD),
- Órgãos de Conselho (OC),
- Órgãos do Sistema de Autoridade Marítima (SAM),
- Órgãos de Implantação Territorial (OIT),
- Elementos da componente operacional do sistema de forças,

1.4.1 Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA)

O **CEMA** é o comandante da Marinha, sendo o principal colaborador do Ministro da Defesa Nacional e do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas em todos os assuntos respeitantes à Marinha. O Almirante CEMA é nomeado pelo Presidente da República, sob proposta do governo.

1.4.2 Estado-Maior da Armada (EMA)

O **EMA** é um órgão multidisciplinar de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior da Armada, sendo responsável pelo estudo, concepção, planeamento e inspecção das actividades da Marinha. O EMA é chefiado por um Vice-Almirante denominado Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada, coadjuvado por um Contra-Almirante denominado Sub-Chefe do Estado-Maior da Armada.

1.4.3 Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD)

Os **OCAD** são os seguintes:

- Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) da qual dependem:
 - Direcção do Serviço de Pessoal (DSP)
 - Direcção do Serviço de Formação (DSF)
 - Direcção do Serviço de Saúde (DSS)
 - Direcção de Apoio Social (DAS)
 - Hospital de Marinha (HM)
 - Chefia do Serviço de Justiça (CSJ)
 - Chefia do Serviço de Assistência Religiosa (CSAR)
- Superintendência dos Serviços do Material (SSM) da qual dependem:
 - Direcção de Navios (DN)
 - Direcção de Abastecimento (DA)
 - Direcção de Infra-estruturas (DI)
 - Direcção de Transportes (DT)
 - Arsenal do Alfeite (AA)
 - Direcção de Tecnologias de Informação e Comunicação (DITIC)
- Superintendência dos Serviços Financeiros (SSF) da qual dependem:
 - Direcção de Administração Financeira (DAF)
 - Direcção de Apuramento de Responsabilidades (DAR)
 - Chefia do Serviço de Apoio Administrativo (CSAA)
- Instituto Hidrográfico (IH)

- Direcção de Análise e Métodos de Apoio à Gestão (DAMAG) e a Direcção de Análise e Gestão da Informação (DAGI).

1.4.4 Órgãos de Conselho (OC)

Os **Órgãos de Conselho** destinam-se a apoiar as decisões do CEMA em assuntos especializados e são os seguintes:

- Conselho do Almirantado (CA),
- Conselho Superior de Disciplina da Armada (CSD),
- Junta de Revisão da Armada (JRA),
- Comissão Cultural da Marinha (CCM).

1.4.5 Órgãos do Sistema de Autoridade Marítima (SAM)

São órgãos do **SAM**:

- Direcção-Geral de Autoridade Marítima;
- Polícia Marítima.

1.4.6 Órgãos de Implantação Territorial (OIT)

Os OIT visam o apoio geral da Marinha e são os seguintes:

- Escola Naval
- Órgãos de natureza cultural:
 - Museu de Marinha
 - Planetário Calouste Gulbenkian
 - Aquário Vasco da Gama
 - Academia de Marinha
 - Biblioteca Central da Marinha
- Escola de Tecnologias Navais (ETNA)
- Centro de Comunicações e Cifra da Armada
- Unidades de Apoio:
 - Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha
 - Unidade de Apoio ao Pessoal Militar do Arsenal do Alfeite
- Órgãos de execução de serviços, incluindo:
 - Instalações Centrais de Marinha
 - Instalações Navais de Alcântara

1.4.7 Elementos da componente operacional do sistema de forças

Os elementos da componente operacional do sistema de forças são:

- Comando Naval – O Comando Naval é o Comando Operacional da Marinha, está directamente subordinado ao Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada e detém a responsabilidade pelo planeamento, coordenação, condução e controlo da actividade operacional da Marinha. Do Comando Naval dependem:
 - Flotilha, da qual dependem:
 - Esquadilha de Escoltas Oceânicos,
 - Esquadilha de Patrulhas,
 - Esquadilha de Submarinos,
 - Esquadilha de Helicópteros;
 - Comando do Corpo de Fuzileiros, do qual dependem:
 - Base de Fuzileiros,
 - Escola de Fuzileiros;
 - Comandos de zona marítima
 - Forças e Unidades Operacionais
 - Base Naval de Lisboa
 - Centro de Instrução de Tática Naval (CITAN)
- Comandos de zona marítima:
 - Comando de Zona Marítima do Norte,
 - Comando de Zona Marítima do Centro,
 - Comando de Zona Marítima do Sul,
 - Comando de Zona Marítima dos Açores,
 - Comando de Zona Marítima da Madeira;
- Forças:
 - Forças navais,
 - Forças de fuzileiros;
- Unidades Operacionais:
 - Unidades navais,
 - Unidades de fuzileiros,
 - Unidades de mergulhadores.

ANEXO 2

2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA NAVAL

2.1 História da Escola Naval

A origem da Escola Naval remonta à mítica Escola de Sagres, criada pelo Infante D. Henrique e à Aula do Cosmógrafo Mor fundada em 1559 sob orientação do matemático Pedro Nunes.

A actual Escola Naval foi fundada em 1782 com a denominação de Academia Real dos Guardas Marinhas, instalando-se no Terreiro do Paço, em Lisboa. Esta academia tinha como função, formar os oficiais da Armada Real.

Com a invasão napoleónica de 1807, a Academia Real dos Guardas Marinhas deslocou-se para o Rio de Janeiro, juntamente com a família real portuguesa. Em 1822, com a independência do Brasil, a academia divide-se em duas, uma portuguesa e outra brasileira. A academia portuguesa volta a instalar-se em Lisboa em 1825. A academia brasileira dá origem à Escola Naval do Brasil.

Em 1845, a Academia Real dos Guardas Marinhas de Portugal, passa a denominar-se Escola Naval. A escola continuou instalada no Terreiro do Paço em Lisboa, até ser transferida em 1936 para o Alfeite.

2.2 Missão da Escola Naval

A Escola Naval (EN) é um estabelecimento militar de ensino superior universitário, que tem por missão a formação dos oficiais da Marinha, mediante realização de cursos e outras actividades complementares de ensino.

No âmbito da sua missão, constituem-se, nomeadamente, como objectivos da EN:

- Assegurar a realização dos cursos de licenciatura que habilitam ao ingresso na categoria de oficial da Marinha, nas classes em que é exigido aquele grau académico como formação de base;
- Assegurar a realização de cursos de licenciatura, mestrado e de doutoramento, que se insiram em áreas científicas de interesse para a Marinha e a Defesa Nacional;
- Assegurar a realização de cursos de pós-graduação, cursos de actualização e cursos de qualificação de natureza profissional;
- Promover a realização de investigação em áreas consideradas com interesse para a Marinha, as Forças Armadas ou a Defesa Nacional;

- Assegurar a prestação de serviços à Marinha, às Forças Armadas e à comunidade em geral, através do desenvolvimento das suas actividades;
- Promover o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras, numa perspectiva de mútuo interesse e valorização.

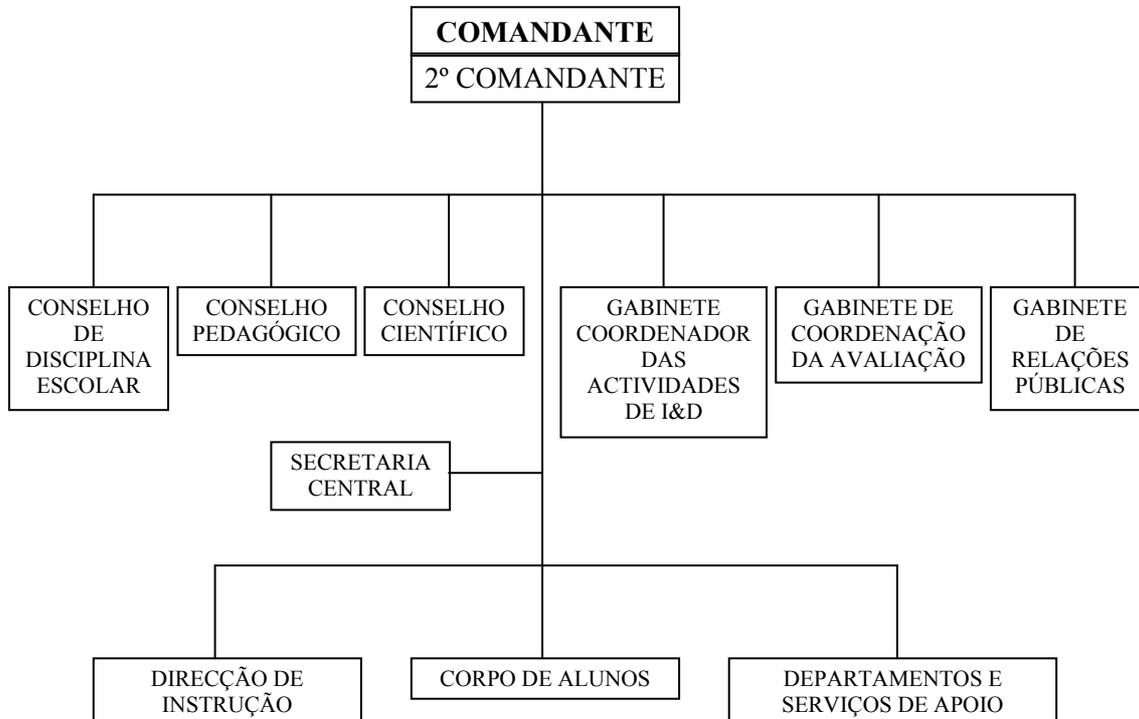
2.3 Estrutura Interna da Escola Naval

A Escola Naval compreende:

- **Comandante** – A Escola Naval é superiormente dirigida por um contra-almirante da classe de Marinha, responsável pela sua direcção e administração;
- **2º Comandante** – O 2º Comandante da Escola Naval é um capitão-de-mar-e-guerra da classe de Marinha que coadjuva o Comandante, com as competências por ele delegadas e substituindo-o nas suas ausências e impedimentos;
- **Conselho Científico** – Presidido pelo Comandante, incumbindo-lhe emitir pareceres e aconselhar em matérias relacionadas com a orientação científica e técnica do ensino;
- **Conselho Pedagógico** – Presidido pelo Comandante ou, por sua delegação, pelo Director de Ensino, incumbindo-lhe emitir pareceres e aconselhar em matérias directamente relacionadas com o processo de ensino – aprendizagem;
- **Conselho de Disciplina Escolar** – Presidido pelo Comandante ou, por sua delegação, pelo 2º Comandante, incumbindo-lhe aconselhar em assuntos de natureza militar e disciplinar relativos aos alunos;
- **Gabinete Coordenador das Actividades de I&D** – Ao GCAI&D incumbe coordenar, apoiar e fomentar actividades de investigação e desenvolvimento;
- **Gabinete de Coordenação da Avaliação** – O GCA é responsável pelo tratamento dos assuntos respeitantes ao sistema de avaliação e acompanhamento do ensino superior universitário, competindo-lhe nomeadamente propor medidas e desenvolver acções tendentes à concretização da auto-avaliação e apoiar a avaliação externa do ensino ministrado na Escola Naval;
- **Direcção de Instrução** – À Direcção de Instrução compete o planeamento, a coordenação e o controlo do ensino ministrado na Escola Naval;
- **Corpo de Alunos** – O Corpo de Alunos é responsável pela integração dos alunos na Escola Naval e a execução de acções complementares de preparação militar, moral, cultural e física;

- **Departamentos e Serviços de Apoio** – A Escola Naval dispõe de um departamento administrativo e financeiro, um departamento de pessoal e um departamento de material.

O organigrama abaixo, representa a estrutura interna da Escola Naval.



2.4 Os Cadetes da Escola Naval

Importa nesta fase, caracterizar os cadetes da Escola Naval, que são o objecto deste estudo.

2.4.1 Deveres dos cadetes da Escola Naval

Os alunos da Escola Naval têm obrigações fixadas pelo Regulamento da Escola Naval (REN), estatuído através da Portaria n.º 471/86, de 28 de Agosto, e estão sujeitos às leis e regulamentos militares. De entre o conjunto de artigos que estruturam o REN, refira-se apenas aquele a que se refere o artigo 4º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM), em especial:

- Observarem a mais completa subordinação, obediência e respeito aos seus superiores, seguindo cuidadosamente as suas indicações e conselhos;
- Dedicarem-se inteiramente à vida que voluntariamente escolheram e à corporação a que pertencem;
- Estarem sempre prontos a todos os sacrifícios exigidos pela profissão militar;

- d. Desenvolverem as virtudes militares cultivando os sentimentos da honra, do dever e da lealdade, a iniciativa e a decisão, e adquirirem hábitos de ordem e pontualidade em todos os actos da sua vida;
- e. Conservarem e fazerem respeitar a honra e o prestígio da Marinha observando a mais perfeita correcção no vestir, distinguindo-se pelo seu porte apumado, maneira de saudar os superiores e conduta exemplar, demonstrando a todo o momento a sua educação militar e cívica.
- f. Manterem com os outros alunos a mais sólida camaradagem e amizade, indispensável para a vida a escolar e garantia da íntima e leal colaboração no desempenho das suas futuras funções
- g. Absterem-se de frequentar lugares que possam prejudicar o prestígio de que deve sempre revestir-se a profissão das armas
- h. Dedicarem ao estudo, exercícios e práticas escolares toda a sua vontade, dedicação e inteligência, a fim de adquirirem os conhecimentos militares e profissionais necessários à sua carreira.
- i. Esforçarem-se por aumentar a sua aptidão física para o melhor desempenho das suas tarefas como militares e como marinheiros;
- j. Desempenharem com zelo e abnegação tudo o que lhes for cometido
- k. Cumprirem rigorosamente as disposições internas em vigor e os preceitos deste regulamento.

2.4.2 Direitos dos cadetes da Escola Naval

Os alunos da Escola Naval têm os direitos fixados REN e outros que lhe possam competir por força das leis e regulamentos militares, nomeadamente:

- a. Remunerações previstas na legislação em vigor;
- b. Isenção do pagamento de propinas e recebimento, por empréstimo, das publicações escolares necessárias ao estudo das matérias constantes dos planos de estudo;
- c. Alimentação por conta do Estado, nos termos da legislação vigente;
- d. Recebimento gratuito dos artigos de fardamento que fazem parte das tabelas de uniformes superiormente aprovados;
- e. Assistência médica. Cirúrgica, medicamentosa e hospitalar nas mesmas circunstâncias que os oficiais;
- f. Prémios escolares, licenças e períodos de férias estabelecidos por este Regulamentos

2.4.3 Regime de internato dos cadetes da Escola Naval

Os alunos da Escola Naval, enquanto cadetes, estão sujeitos ao regime de internato obrigatório.

2.4.4 Regime escolar dos cadetes da Escola Naval

Só poderão transitar para o ano seguinte dos respectivos cursos os alunos que, no final do ano escolar satisfaçam, cumulativamente, as seguintes condições:

- a. Tenham obtido classificação igual ou superior a 10 valores em cada uma das disciplinas que fazem parte do respectivo plano de estudos;
- b. Tenham obtido classificação igual ou superior a 10 valores em todas as actividades completares complementares de formação sujeitos a avaliação, relativas a esse ano;
- c. Tenham sido considerados aptos na apreciação global das suas aptidões de natureza militar-naval e comportamento militar.

A avaliação do aproveitamento dos alunos deverá ser feita de uma forma contínua ao longo do ano lectivo, recorrendo, nomeadamente, à execução de testes escritos e orais e a trabalhos de aplicação ou de investigação, quer individuais, quer de grupo. Nas actividades complementares de formação, designadamente nas viagens de instrução e noutros estágios, o aproveitamento dos alunos será igualmente objectivo de avaliação.

2.4.5 Regime disciplinar dos cadetes da Escola Naval

De acordo com a natureza particular da Escola Naval e da sua função educativa e formativa, as penas aplicáveis aos alunos por infracções disciplinares são as seguintes:

- a. Repreensão Escolar
- b. Repreensão Escolar Agravada
- c. Detenção Escolar
- d. Prisão Escolar
- e. Expulsão

2.4.6 Benefícios, assistência social e serviços de apoio dos cadetes da Escola Naval

Os cadetes da Escola Naval têm ainda ao seu dispor serviço:

- a. Serviço de refeições a partir da messe;
- b. Serviços médicos com prestação de assistência médica e medicamentosa através da enfermaria da Escola Naval, Centro de Medicina Naval e Hospital da Marinha;
- c. Instalações sanitárias;

- d. Instalações desportivas, nomeadamente a partir do ginásio da Escola Naval e uso do Centro de Educação Física da Armada, possibilitando a prática de vários desportos;
- e. Serviços de transportes
- f. Assistência religiosa, não sendo os alunos obrigados a assistir ou a participar em actos de culto próprios de religião diversa da que professem.

2.4.7 Cursos e carreira dos cadetes da Escola Naval

A Escola Naval ministra os seguintes cursos:

- a. Curso de Marinha;
- b. Curso de Engenheiros Navais – ramo Mecânica;
- c. Curso de Engenheiros Navais – ramo de Armas e Electrónica;
- d. Curso de Administração Naval;
- e. Curso de Fuzileiros;
- f. Curso de Médicos Navais *.

* Por protocolo com a Faculdade Medicina Lisboa

Exceptuando f., todos os cursos têm a duração total de quatro anos, sendo o último ano constituído por estágios a bordo e em terra sob condições definidas nos planos de estudos.

ANEXO 3

3. QUESTIONÁRIO DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Identificação Organizacional

1. As perguntas seguintes procuram conhecer o modo como vê a Escola Naval (EN). Neste sentido, pensando nesta organização, indique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

(assinale a opção que melhor reflecte a sua opinião)

	Discordo totalmente	Discordo N/concordo N/discordo	Concordo totalmente
1. Quando alguém critica a EN, sinto isso como um insulto pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca da EN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Quando falo da EN digo mais vezes "nós" do que "eles"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O sucesso da EN é o meu sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando alguém elogia a EN, sinto isso como um elogio pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se uma história na comunicação social criticasse a EN sentir-me-ia embaraçado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Prestígio Exterior Percebido

2. Nas perguntas seguintes procura-se conhecer o modo como a EN é vista pela sociedade. Neste sentido, indique se concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo N/concordo N/discordo	Concordo totalmente
1. As pessoas na minha comunidade têm uma grande consideração pela EN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na minha comunidade é considerado prestigioso ser aluno da EN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A EN é considerada uma das melhores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As pessoas de outros estabelecimentos de ensino superior olham para a EN com descrédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os alunos de outros estabelecimentos de ensino superior estariam orgulhosos de frequentar a EN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A EN não tem boa reputação na minha comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Valores (que a organização tenta privilegiar)

3. Agora indique quais os valores que a EN, enquanto organização, procura privilegiar:

	Nunca	Às vezes	Sempre
1. Sucesso material e poder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Popularidade e êxito social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Solidariedade social e progresso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eficiência, capacidade organizativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Autoridade forte, lei e ordem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Intransigência, dureza, dominância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Individualismo radical, interesse pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Descontracção, divertimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Preocupação com os outros, prestação de ajuda quando necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Imparcialidade, participação democrática na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Idealismo, altruísmo, cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Repressão dos desejos imposta pelos valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Auto-suficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Rejeição dos procedimentos estabelecidos, anti-conformismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Crenças e valores não convencionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Amizade, liberalismo, generosidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Confiança na qualidade dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Devoção, fidelidade, lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Trabalho intenso, auto-conhecimento, subjectividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Sofrimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Rejeição da popularidade, isolamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Derrotismo, abandonar os esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Resistência passiva à autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Deixar andar, facilitar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Renúncia aos desejos e necessidades pessoais, passividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Valores (orientação das acções do aluno)

4. Em seguida, indique em que medida pretende orientar as suas acções com os seguintes valores:

	Nunca	Às vezes	Sempre
27. Sucesso material e poder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Popularidade e êxito social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Solidariedade social e progresso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Eficiência, capacidade organizativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Autoridade forte, lei e ordem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Intransigência, dureza, dominância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Individualismo radical, interesse pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Descontracção, divertimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Preocupação com os outros, prestação de ajuda quando necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Imparcialidade, participação democrática na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Idealismo, altruísmo, cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Repressão dos desejos imposta pelos valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Auto-suficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Rejeição dos procedimentos estabelecidos, anti-conformismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Crenças e valores não convencionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Amizade, liberalismo, generosidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Confiança na qualidade dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Devoção, fidelidade, lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Trabalho intenso, auto-conhecimento, subjectividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Sofrimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Rejeição da popularidade, isolamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Derrotismo, abandonar os esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Resistência passiva à autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Deixar andar, facilitar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Renúncia aos desejos e necessidades pessoais, passividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Liderança e Esforço Pessoal

5. Pense agora no modo como age no seu dia a dia de trabalho, bem como vê a actuação quotidiana da gestão da EN. Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Faço o que for preciso para que o meu trabalho seja o reflexo dos valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
2. O comando está genuinamente empenhado nos valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
3. O meu comandante de companhia dá muita importância a trabalhar de acordo com os valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
4. Pessoalmente, esforço-me imenso no meu trabalho com vista a actuar de acordo com os valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
5. O meu comandante de companhia está genuinamente empenhado nos valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
6. O Comandante e o 2º Comandante da EN são um bom exemplo, no seu dia a dia, de trabalho de acordo com os valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
7. Independentemente do modo como me sinto, dou sempre o meu máximo no sentido de actuar de acordo com os valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				
8. O meu comandante de companhia dá um bom exemplo, no seu dia a dia, de trabalho de acordo com os valores/missão da EN	<input type="checkbox"/>				

3.6 Força da Identidade Organizacional

6. Continuando a pensar na EN como um todo, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Na EN existe um propósito/objectivo partilhado	<input type="checkbox"/>				
2. A EN tem uma visão clara e única	<input type="checkbox"/>				
3. Existe um forte sentimento de unidade na EN	<input type="checkbox"/>				
4. A EN tem uma missão própria partilhada por todos os que ali prestam serviço	<input type="checkbox"/>				

3.7 Abandono (apenas 5 itens: 1, 6, 7, 13, 17)

7. Pensando agora no seu caso pessoal, no modo como age no seu dia a dia, indique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Penso sair da EN logo que tenha oportunidade para isso	<input type="checkbox"/>				
2. Quando surgem situações que me desagradam, sinto que vale a pena esperar, porque as coisas acabam por se resolver	<input type="checkbox"/>				
3. Quando tenho uma ideia que poderá beneficiar a EN, esforço-me por pô-la em prática	<input type="checkbox"/>				
4. Quando surge uma situação com a qual não concordo estou disposto a tomar a iniciativa de a tentar resolver	<input type="checkbox"/>				

5.	Por vezes, quando não me apetece esforçar-me, trabalho menos	<input type="checkbox"/>				
6.	Tenho feito contactos para sair da EN	<input type="checkbox"/>				
7.	Quando há coisas que não me agradam, penso sair da EN	<input type="checkbox"/>				
8.	Já fiz várias tentativas para mudar o modo como o trabalho é feito na EN	<input type="checkbox"/>				
9.	Descobri que na EN ter paciência é uma virtude	<input type="checkbox"/>				
10.	Por vezes chego atrasado simplesmente porque estou sem disposição para trabalhar	<input type="checkbox"/>				
11.	Pode-se confiar nas chefias para resolverem os problemas que surgem	<input type="checkbox"/>				
12.	Há dias em que não me esforço realmente para realizar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>				
13.	Há dias em que as coisas correm tão mal, que só me apetece sair da EN e ir estudar para outro sítio	<input type="checkbox"/>				
14.	Tenho dado comigo a pensar que não vale a pena a gente esforçar-se muito para fazer o trabalho	<input type="checkbox"/>				
15.	A melhor maneira de resolver as coisas na EN é ir falar com as chefias e propor-lhes uma solução	<input type="checkbox"/>				
16.	Uma boa maneira de estar na EN é mostrar confiança na capacidade de as chefias resolverem os problemas que surgem	<input type="checkbox"/>				
17.	Tenho dado comigo a pensar que mais valia ir-me embora da EN	<input type="checkbox"/>				
18.	Quando surgem situações que não me agradam e não são resolvidas, perco o empenhamento e trabalho menos	<input type="checkbox"/>				
19.	Uma boa maneira de estar na EN é ser activo e apresentar soluções para os problemas que vão surgindo	<input type="checkbox"/>				
20.	Uma boa maneira de estar na EN é ter paciência e aguardar a iniciativa das chefias para resolverem os problemas que surgem	<input type="checkbox"/>				

3.8 Stress

8. Indique agora se no último mês experimentou os seguintes sintomas:

	Nunca	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Senti-me capaz de me concentrar naquilo que estou a fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dormi mal porque andei preocupado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Senti-me útil nas actividades em que participo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Senti-me capaz de tomar decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Senti-me constantemente em stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Senti-me incapaz de superar as dificuldades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Apreciei as minhas actividades do dia a dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Senti-me apto para enfrentar os meus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Senti-me infeliz ou deprimido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estou a perder a confiança em mim próprio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pensei em mim como uma pessoa sem valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Senti-me razoavelmente feliz considerando todas as coisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>